



**Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ciencias y Sistemas**

**Tesina para optar al título de  
Ingeniería en Sistemas**

**Tema:**

**“Plan de comercialización de cuadernos cosidos  
producidos por la empresa Insumos y Suministros Gráficos  
(INSUGRAFIX S.A.) en el municipio de Managua”.**

**Elaborado por:**

Br. Angel Giovanni Salgado Balmaceda  
Br. Arturo José Lira Pérez  
Br. Heilyng Concepción Alemán Flores

**Carnet No:**

20-19197-4  
20-19208-3  
98-11636-9

**Tutor:**

Msc. Roberto José Aguilera López

**Managua, 20 de Febrero del 2006.**

## INDICE

	<u>Página</u>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACION .....</b>	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL</b>	
1.1 MISION Y VISION DE LA EMPRESA .....	8
1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	9
1.3 AMBIENTE EXTERNO O MACROAMBIENTE .....	10
1.3.1 Entorno demográfico .....	10
1.3.2 Entorno económico .....	11
1.3.3 Entorno comercial .....	12
1.3.4 Entorno cultural .....	14
1.4 AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA .....	15
1.4.1 Instalaciones físicas .....	15
1.4.2 Productos ofrecidos .....	15
1.4.3 Detalle del proceso de producción .....	16
1.4.4 Comportamiento de las ventas .....	20
1.4.5 Distribución .....	21
1.4.6 Publicidad .....	21
1.4.7 Recurso humano .....	23
1.4.8 Manejo de inventario .....	25
1.4.9 Proveedores .....	26
1.4.10 Competencia .....	28
<b>CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO</b>	
2.1 ANALISIS DEL PRODUCTO .....	31
2.1.1 Descripción del producto .....	31
2.1.2 Características y beneficios específicos .....	31

2.1.3 Productos sustitutos .....	32
2.2 SEGMENTACION DEL MERCADO .....	33
2.3 ANALISIS DE LA DEMANDA .....	34
2.4 ANALISIS DE LA OFERTA.....	36
2.5 BALANCE OFERTA DEMANDA .....	38
2.6 DISTRIBUCION Y PUBLICIDAD .....	38
<b>CAPITULO III: ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION</b>	
3.1 ANALISIS FODA .....	41
3.2 ELABORACION DE LA MATRIZ IMPACTO CRUZADO.....	45
3.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR.....	47
3.4 PROGRAMA DE ACCION.....	58
<b>CAPITULO IV: PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
4.1 INVERSIONES .....	61
4.2 COSTOS DE OPERACIÓN .....	65
4.3 INGRESOS .....	67
4.4 PRESUPUESTO .....	68
4.5 FLUJO NETO DE EFECTIVO .....	68
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCION

El mercado Nicaragüense de cuadernos cosidos se caracteriza por ofertar únicamente productos extranjeros, importados desde Venezuela, México y Honduras, mediante empresas establecidas en el mercado local las cuales se encargan de su distribución a nivel nacional.

INSUGRAFIX S.A. es una empresa que se dedica a producir y comercializar productos e insumos tanto gráficos como de papelería en general. Esta empresa actualmente distribuye papelería y suministros de oficina, además se dedica a la elaboración de varios tipos de cuadernos que tienen una temporada cíclica en el mercado Nicaragüense.

INSUGRAFIX S.A. tiene la oportunidad de posicionarse en este tipo de mercado mediante la introducción de su línea de cuaderno cosido, debido al aumento que se ha presentado en la demanda de este tipo de producto, además es la única empresa establecida en Nicaragua que se dedica a la manufactura de cuadernos y que cuenta con el equipo técnico y humano, amplia experiencia en fabricación y comercialización de cuadernos en el mercado nacional como internacional.

El presente trabajo tiene como objetivo la propuesta de un plan de comercialización para la introducción de cuadernos cosidos elaborados por la empresa INSUGRAFIX S.A. en el municipio de Managua.

En el primer capítulo se identifica y delimita el sistema y los elementos que interactúan con la empresa INSUGRAFIX S.A., los cuales son un soporte para la elaboración de un diagnostico de la situación actual.

En el segundo capítulo se efectúa una investigación de mercado y su respectivo análisis, la investigación se realizó acerca de la línea de cuadernos cosidos presente en el mercado del municipio de Managua; en este capítulo se detalla el procedimiento de la investigación, así como las herramientas para obtener

información ya sea de las fuentes primarias como lo son las entrevistas, así como de las fuentes secundarias, entre éstas, visitas a las distintas Instituciones del Gobierno y a medios de difusión escrita.

El tercer capítulo establece la orientación del producto y las estrategias que se deben de implementar para alcanzar la visión de la empresa. Estas estrategias están basadas de acuerdo al comportamiento tanto del ambiente de la empresa como el del mercado meta, y son de gran importancia para introducir de manera exitosa el cuaderno cosido elaborado por la empresa INSUGRAPH S.A.

En el cuarto capítulo se determina la inversión necesaria para poder llevar a cabo el plan de comercialización y los costos derivados de las diferentes actividades y tareas que implica cada estrategia propuesta; Además se determinará la rentabilidad financiera del plan de acuerdo a los costos de las estrategias y a las proyecciones que tenga el mercado.

---

## ANTECEDENTES

La introducción de cuadernos cosidos al país se ha venido dando desde el año 2002, a través de empresas importadoras que se encargan de su distribución. Algunas de estas empresas son Kimberly Clark Nicaragua y Distribuidora La Universal, las cuales distribuyen exclusivamente cuadernos de las marcas Scribe y Líder respectivamente.

La presencia de cuadernos cosidos importados al país sigue siendo dominante en el mercado Nicaragüense, estos cuadernos poseen rasgos culturales propios de otras regiones, principalmente en lo que es la presentación (portada) de los mismos, influyendo directamente en los costos de este producto. Este fenómeno de importación dominante limita al cliente nicaragüense a consumir estos productos sin darle la oportunidad de acceder a un producto con características propias de nuestra región.

Un elemento que facilita la presencia de estos cuadernos importados, es que El Ministerio de Educación no ha puesto medidas restrictivas sobre los diseños de las portadas de los cuadernos utilizados para las distintas asignaturas que se imparten a nivel de primaria y secundaria. Este tipo de situación en otros países es regulado y más limitado ya que existen normas que deben cumplir las empresas fabricantes de cuadernos.

Insumos y Suministros Gráficos S.A. (**INSUGRAPHIX S.A.**) nace en el año 1996, como un proyecto que pretende dar respuesta a necesidades detectadas en el mercado de cuadernos en dicho periodo, partiendo de esta fecha, en los últimos nueve años, Nicaragua no contaba con una fábrica que elaborara cuadernos, por lo que se dependía de la importación de estos productos procedentes de diversas empresas Mexicanas, de Centro y Sur América.

INSUGRAFIX S.A. se dedica a la comercialización de insumos, equipos y maquinaria para artes gráficas, y todo tipo de papel utilizado en la industria gráfica y de oficina. Sin embargo la elaboración de cuadernos espiraleado, engrapado y cosido, es el fuerte de la empresa y sobre el cual se orienta principalmente el sistema de gestión de calidad.

La línea de cuadernos Spiral y Scolar son marcas de fábrica debidamente registradas y con las cuales se identifican los cuadernos elaborados de la empresa. Todos los cuadernos son elaborados en papel bond blanco de 56 gramos/m<sup>2</sup>.

Así mismo, un punto relevante a mencionar es que se esta trabajando con un Sistema de Gestión de Calidad (NTC ISO 9001 versión 2000), el cual contribuye que los productos elaborados sean de alta calidad y que la empresa tenga mayor grado de competitividad en el mercado.

Actualmente INSUGRAFIX S.A. exporta cuadernos a Costa Rica donde se comercializa su línea de cuadernos cosidos, los cuales en el mercado Costarricense tiene varias particularidades que exige el sistema educativo respecto a las presentaciones que se realizan para estas líneas, pero en el mercado Nicaragüense todavía no se ha concretado la acción de introducirlo.

## JUSTIFICACION

El plan de comercialización se hace con el fin de aprovechar la oportunidad que tiene la empresa INSUGRAFIX S.A. de introducir y comercializar cuadernos cosidos en el municipio de Managua, lo que contribuirá con los intereses de la empresa que son de captar nuevos clientes, crear fidelidad hacia la empresa, diversificar los productos que ofrecen y obtener utilidades mediante la venta de cuadernos cosidos, con lo cual la empresa obtendrá posicionamiento en el mercado de cuadernos.

Además impulsará el desarrollo y crecimiento de la empresa como tal, brindándole una guía concreta que le proveerá las pautas para la correcta introducción y comercialización del cuaderno cosido, esto contribuirá a que la empresa sea más competitiva en el comercio Nacional.

Los beneficios concretos que obtendrá el consumidor nacional se centran en la posibilidad de acceder a una mayor diversificación de este producto, teniendo la alternativa de optar por un cuaderno de alta calidad a precios favorables, y que se adecue a los gustos y preferencias del consumidor, brindando la seguridad de poder acceder al producto en tiempo y forma.








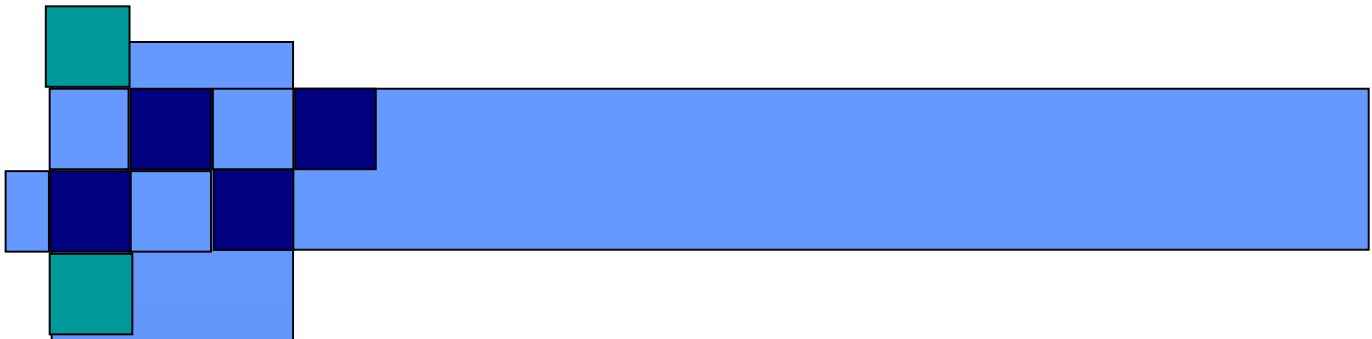
## OBJETIVOS

### Objetivo General

Proponer un plan de comercialización de cuadernos cosidos para la empresa INSUGRAPH S.A. en el municipio de Managua.

### Objetivos Específicos

-  Analizar el ambiente interno y externo de la empresa.
-  Realizar un estudio de mercado de cuadernos cosidos en el municipio de Managua.
-  Formular estrategias de comercialización para la introducción de cuadernos cosidos en el municipio de Managua.
-  Elaborar el presupuesto del plan de comercialización de cuadernos cosidos en el municipio de Managua.
-  Determinar la rentabilidad financiera que tendría la implementación del plan de comercialización.



# **CAPITULO I**

## **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

## Capítulo I: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

### 1.1 MISION Y VISION DE LA EMPRESA

De acuerdo a la información recopilada en la empresa Insumos y Suministros Gráficos S.A. (INSUGRAFIX S.A.), se presenta la Misión y Visión actual de la misma.

#### **Misión**

Somos una empresa privada nicaragüense que tiene la misión de proveer insumos gráficos de calidad al mercado nacional, así como producir y comercializar cuadernos de espiral, cosido, engrapado, blocks, libretas y productos similares con gran calidad y precio competitivo que demanda el mercado Nacional y Centroamericano.

Contamos con tecnología avanzada y un equipo humano competente y comprometido en la gestión de calidad.

Somos una organización que mejora cada día más, teniendo en cuenta los principios y valores que se conjugan alrededor de: responsabilidad, respeto, ética, iniciativa y talento creativo, cooperación, lealtad, disposición al trabajo, eficiencia y eficacia y deseos de superación.

#### **Visión**

INSUGRAFIX S.A. consolidará su participación en el mercado nacional con una imagen establecida de marca, caracterizada por:

- ✚ Preferencia y fidelidad de marca, dada por el cumplimiento de los términos y requisitos comerciales establecidos, satisfaciendo de este modo las exigencias de nuestros clientes Nacionales y Centroamericanos.

- ✚ Ofrecimiento de una propuesta de valor agregado atractiva, en términos de costo, seguridad, servicio, diseño creativo, calidad de la impresión y calidad de los materiales e insumos.
- ✚ Consolidación y optimización de nuestros procesos, certificados con los modelos internacionales de calidad y gestión ambiental.
- ✚ Construcción de una cultura empresarial propia alrededor de nuestros principios y valores, y del desarrollo y competencia de un equipo humano comprometido con el crecimiento y desarrollo de la compañía.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

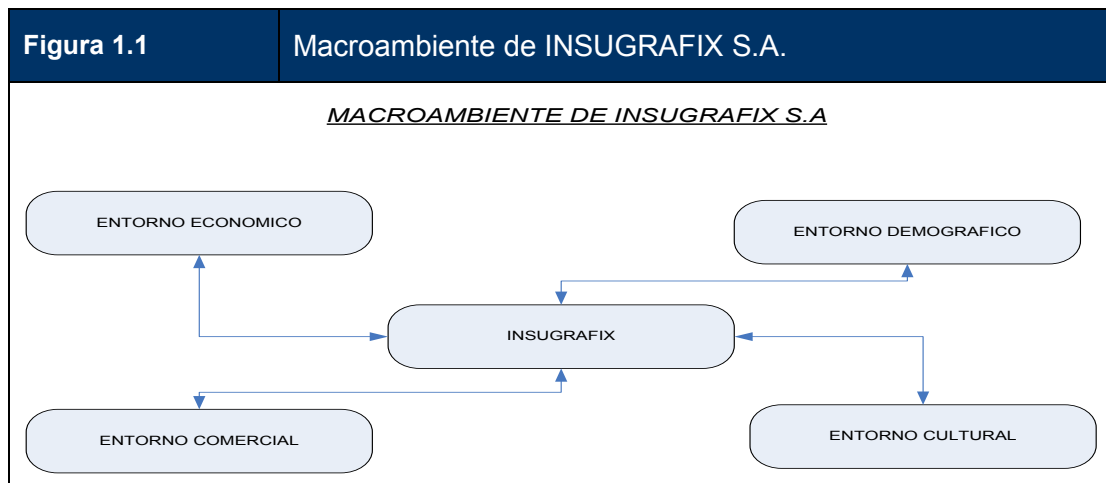
La empresa INSUGRAPHIX S.A. se ha propuesto objetivos en todas las áreas funcionales que la constituyen, estos objetivos en su conjunto fueron concebidos para alcanzar la visión de la empresa. De acuerdo a los manuales de funcionamiento interno de la empresa, los objetivos son los siguientes:

- ✚ Realizar estudios de mercado.
- ✚ Consolidar el mercado nacional e internacional.
- ✚ Fortalecer la gestión de ventas
- ✚ Obtener financiamiento blando con organismos internacionales
- ✚ Reforzar la planificación en las diferentes áreas y procesos
- ✚ Mejorar la competencia y el desempeño personal.
- ✚ Mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.

De los objetivos de la empresa el que presenta debilidad para su alcance es el de *Realizar estudios de mercado*, debido a que se basa únicamente en estudios realizados por estudiantes.

### 1.3 AMBIENTE EXTERNO O MACROAMBIENTE

El macro ambiente representa el elemento más grande de la sociedad que afecta al ambiente interno de la empresa, en la Figura 1.1 se muestran los elementos más representativos del macro ambiente.



#### 1.3.1 Entorno demográfico

Se analizó los aspectos demográficos del territorio de Managua, en donde se pretende dirigir el plan de comercialización de los cuadernos cosidos producidos por INSUGRAFIX S.A.

Se estima que en el municipio de Managua se encuentran registradas alrededor de 50 librerías<sup>1</sup>, de las cuales los principales clientes que ha tenido INSUGRAFIX S.A. son las librerías y distribuidoras mayoristas, que demandan la variedad de productos fabricados por la empresa (Ver Anexo 1). Estas librerías y distribuidoras mayoristas poseen centros de atención al cliente distribuidos en el municipio de Managua, de tal manera que se le facilita al cliente el acceso a los productos ofertados por las mismas. Con el número de sucursales que poseen estas librerías, se logra cubrir los sectores de Bello Horizonte, Ciudad Jardín, Bo. Costa Rica, Residencial Los Robles, Colonia Centro América, Camino de Oriente, Reparto Tiscapa, El Zumen,

<sup>1</sup> Según Gerente General de INSUGRAFIX S.A.

Linda Vista y el Bo. Julio Buitrago, Centro Comercial Metrocentro y Centro Comercial Managua.

Con la cantidad y ubicación de los centros de atención que poseen los actuales clientes de INSUGRAPHIX S.A se puede determinar que son clientes viables para la distribución de los cuadernos cosido al consumidor final, no siendo necesario la inclusión de otros posibles clientes.

### **1.3.2 Entorno económico**

Un aspecto actual que influye de manera drástica en la economía de nuestro país, es el aumento de los precios del petróleo a nivel internacional, esto influye en los costos de producción y distribución de los productos e insumos en el mercado nacional, provocando un alza en los precios de adquisición de los mismos.

El barril de petróleo ha alcanzado un valor de alrededor de \$67.50 dólares y se espera que alcance los \$70.00, aumentando los precios del combustible a nivel nacional en un poco más del 30%, siendo en la actualidad de C\$ 67.00 el valor del galón de gasolina súper y de C\$57.00 el galón de diesel <sup>2</sup>.

El alza en los precios del combustible ha afectado el costo del servicio de electricidad, provocando un incremento de US\$1,800.00 en el gasto mensual de electricidad de la empresa, este aumento se presentó en el mes de Noviembre y se espera que se mantenga para los meses venideros. Esta variación en el gasto de electricidad provoca que el costo de los cuadernos en general aumente en un 7%.

La razón por la que la empresa no ha experimentado fuertes cambios en los costos de distribución, se debe a la cercanía que posee la misma con sus clientes. Además que la empresa ha optado por una política selectiva, dirigiendo sus esfuerzos principalmente hacia las distribuidoras o librerías mayoristas, que son las que tienen

---

<sup>2</sup> Según PETRONIC al 2 de Octubre del 2005

mayor capacidad de compra, y de esta manera incurrir en menos gastos de distribución.

En el aspecto tributario, se cuenta con cierto apoyo ya que la materia prima que INSUGRAFIX S.A. importa no es afectada por los aranceles, por lo que no se le cobra impuesto para su introducción al país, ya que la “Ley de Justicia Tributaria” capítulo V Reforma a la Ley de Impuesto al Valor, Arto. 7 exonera a los productos que están dirigidos a la educación. Esta misma ley facilita que nuevos competidores entren al mercado Nicaragüense, ya que exonera de impuesto cualquier variedad de cuaderno que tenga deseo de introducirse al país.

### 1.3.3 Entorno comercial

Durante los años 2001- 2005 la empresa INSUGRAFIX S.A. se ha adjudicado licitaciones con instituciones como: Alcaldía de Managua, Ministerio de Educación Cultura y Deportes, Consejo Supremo Electoral, Dirección General de Ingresos, Instituto de Seguridad Social, etc.

Estas licitaciones han facilitado el crecimiento horizontal de la empresa dirigiéndose a más segmentos de mercados y diversidad de clientes, en los cuales el cuaderno cosido podría tener aceptación.

Una de las licitaciones de las que fue participe INSUGRAFIX S.A. en el 2001-2002 fue **Proyecto Aprende II**. La labor que realizó la empresa en el Proyecto Aprende II fue de vital importancia ya que elaboró cuadernos para los alumnos de los preescolares que se construyeron a nivel de Managua y para los docentes que participaron de la capacitación. El tiempo que se tomó en cumplir el pedido fue de 5 meses y elaboró la cantidad de 2,300,000 cuadernos

En la tabla 1.1 se presenta la descripción del proyecto Aprende II.

Tabla 1.1		Descripción del Proyecto Aprende II
Institución Gubernamental	Organismo Donante	Descripción del Proyecto
Ministerio de Educación Cultura y Deporte	Banco Mundial	<p>Este proyecto inició operaciones en junio de 1995.</p> <p>Se asignó 6 millones de dólares a los Preescolares Comunitarios, para atender los componentes de capacitación, asistencia técnica al equipo central, incentivos para educadores, técnicos e itinerantes, dotación de mobiliarios y materiales educativos.</p> <p>En 2001 se inició una segunda fase de Aprende denominada "APRENDE II" en esta fase se realizó la construcción de 200 aulas para preescolares comunitarios, con la finalidad de ampliar la cobertura del programa, estas aulas fueron construidas en las escuelas primarias.</p> <p>Con el apoyo del Proyecto Aprende II se dotó a docentes y estudiantes a nivel nacional de textos escolares en todas las asignaturas, así como Guías de Aprendizaje para las Escuelas Multigrado y Guías Prácticas de Aprendizaje de Multigrado (GPAM).</p>

Fuente: Datos de la empresa.

En la actualidad INSUGRAPHIX S.A. está siendo partícipe del *Proyecto de Rehabilitación de Escuelas en el Municipio de Managua*, La participación que está teniendo INSUGRAPHIX S.A. en este proyecto es la elaboración de 500,000 cuadernos que los ha entregado en tres etapas, la tercera etapa se entregará a mediados de Diciembre del año 2005. En la tabla 1.2 se presenta la descripción de este proyecto.

Tabla 1.2		Proyecto Rehabilitación de Escuelas en el Municipio de Managua
Institución Gubernamental	Organismo Donante	Descripción
Ministerio de Educación Cultura y Deporte (MECD)	Embajada del Japón	<p>El proyecto se realiza con el objetivo de dar una respuesta inmediata a la necesidad de infraestructura, mobiliario y medios de enseñanza, que permitan ofrecer un mejor servicio educativo en la educación básica a los estudiantes y maestros de la capital.</p> <p>Para lograr una mejor coordinación, el proyecto se desarrollará en tres etapas una por año, siendo ésta la primera fase de rehabilitación de 14 establecimientos escolares por un costo de 65 millones 430 mil córdobas, en la segunda etapa incluye 10 y otros 10 en la tercera. Este proyecto concluye el año próximo y tiene un valor total de 250 millones 489 mil 777 córdobas.</p>

Fuente: Datos de la empresa.

Además INSUGRAPHIX S.A. ganó una licitación cuyo nombre es *Adquisición de Cuadernos y Lápidas*, todavía no se ha empezado a elaborar el producto para la adquisición debido a que se encuentran en proceso de validación del contrato de trabajo. La participación de la empresa será la elaboración de 400,000 unidades de



cuadernos rayados, en presentaciones de 50 y 100 hojas, con portada estipulada por el MECD (ver Anexo 2). El tiempo de entrega es de 20 días a partir del día en que se firme el contrato.

En la tabla 1.3 se presenta la descripción de la licitación de cuadernos.

Tabla 1.3 Licitación de Adquisición de Cuadernos y Lápices		
Institución Gubernamental	Organismo Donante	Descripción
Ministerio de Educación Cultura y Deporte (MECD)	Programa de Apoyo a las Políticas del Sector Educativo (PAPSE), correspondiente al presupuesto del año 2005	La licitación se limita a la adquisición del bien, para su distribución en algunas escuelas del sector rural del país.

Fuente: Datos de la empresa.

### 1.3.4 Entorno cultural

El entorno cultural está ligado con las costumbres, gustos y preferencias de los clientes. En las últimas décadas se ha visto un cambio en la cultura nicaragüense influenciado por culturas de países como Japón y EEUU, produciendo un fenómeno en los cuadernos importados al país, caracterizado por presentar en sus portadas personajes de Mangas (dibujos japoneses) y personajes de empresas como las de WaltDisney, WarnerBrothers, Nikelodeon, Cartoonetwork y otras que son propias de la cultura norteamericana.

La cultura puede cambiar mucho la forma de un producto de acuerdo a la región a la que se pretenda comercializar. Debido a la forma de ser del nicaragüense, ha permitido que los cuadernos importados con rasgos culturales de otros países, no hayan tenido ningún problema para comercializarse; observándose una saturación del mismo en el mercado de cuadernos en Managua.

La empresa INSUGRAFIX S.A. enfrenta un problema cultural muy arraigado en el consumidor nicaragüense, que es la preferencia por adquirir productos producidos en otros países que los realizados por la industria nacional. Esto se debe a que el

nicaragüense piensa que el producto fabricado en el país tiene menos calidad que el producto extranjero.

Aunque esta particularidad de inclinarse por productos extranjeros se ha notado con menos fortaleza que en años anteriores, sigue siendo un factor limitante para las industrias nacionales, tal es el caso de INSUGRAFIX S.A.

## **1.4 AMBIENTE INTERNO DE LA EMPRESA**

### **1.4.1 Instalaciones físicas**

La empresa se ubica en el Km. 3 1/2 carretera norte, en la esquina sur-oeste de los semáforos de la Robelo. El local es de una sola planta y en éste se encuentran ubicados INSUGRAFIX S.A. e INPASA. En el local se encuentran todos los equipos necesarios para la producción de cuadernos cosidos, así como la infraestructura necesaria para el almacenaje de materia prima y producto terminado, y para el despacho de los mismos (ver Anexo 3)

Se determinó que para elaboración del cuaderno cosido, para ser distribuido en el municipio de Managua, no se requiere expandir la infraestructura de la empresa, ya que cuenta con disponibilidad de espacio de trabajo y almacenaje.

### **1.4.2 Productos ofrecidos**

La empresa es identificada por la elaboración de sus productos en dos marcas Spiral y Scolar, la primera marca está dirigida para estudiantes de nivel de secundaria y universitarios, la segunda dirigida para la población que se encuentra en nivel de primaria.

Los productos que elabora INSUGRAFIX S.A. se presentan en el la tabla 1.4.

Tabla 1.4		Productos elaborados por INSUGRAPHIX S.A.
Marca	Producto	Descripción
Spiral	<i>Cuaderno Spiral línea fibra</i>	Rayado sencillo en presentaciones de 80, 120 y 150 hojas.
	<i>Cuaderno Spiral doble anillo</i>	Rayado sencillo en presentaciones de 1, 2, 3 y 5 materias.
	<i>Cuaderno Spiral doble anillo medium</i>	Cuaderno rayado y cuadriculado de 60 hojas. Cuaderno spiral notebook: rayado sencillo de 8mm en presentaciones de 60, 80, 100, 120 y 150 hojas.
	<i>Libreta Spiral</i>	Libreta de 60 hojas. <i>Block Spiral encintado.</i> Block en rayado simple y block sin raya, ambos de 50 hojas.
Scolar	<i>Scolar Notebook engrapado</i>	Cuadernos rayado simple de 32, 48 y 100 hojas.
	<i>Scolar Notebook cosido</i>	Cuaderno rayado de 50 y 100 hojas.
	<i>Scolar engrapado</i>	Cuaderno rayado, cuadriculados y doble raya en presentaciones de 32, 48 y 100 hojas.
	<i>Scolar cosido</i>	Cuadernos rayado, cuadriculados y en doble raya en presentaciones de 48 y 100 hojas.

Fuente: Datos de la empresa

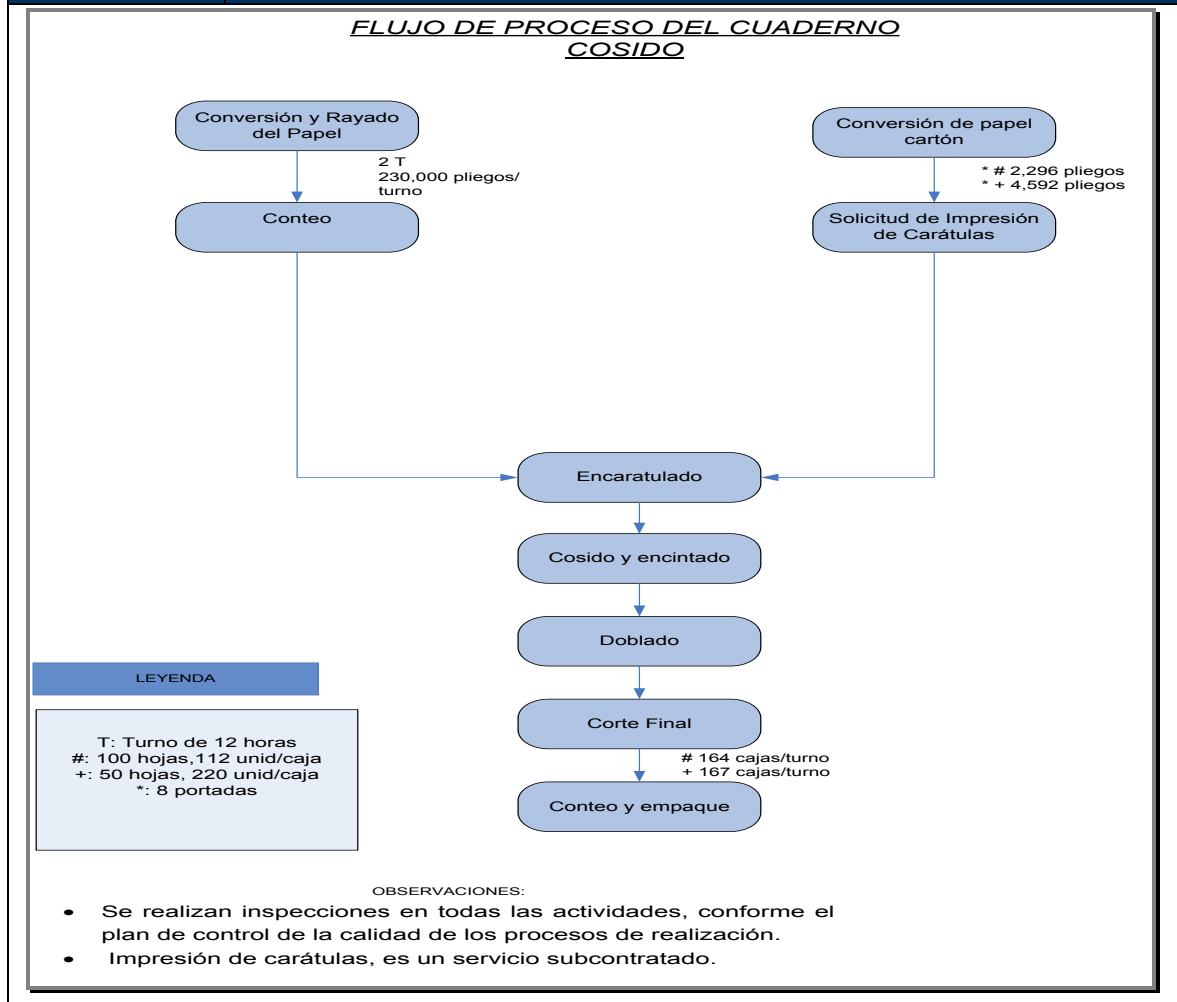
Es conveniente mencionar que los productos ofrecidos por la empresa no presentan en sus portadas ilustraciones de personajes modernos, ya que la empresa no cuenta con el *copyright* para la venta de estos.

### 1.4.3 Detalle del proceso de producción

El proceso de producción del cuaderno cosido posee gran similitud con el proceso del cuaderno engrapado, con la única diferencia que se emplea una máquina de cosido especial para el proceso de *cosido* y *encintado* de las hojas del cuaderno. En la Figura 1.2 se muestra el flujo del proceso de producción del cuaderno cosido que se elabora en INSUGRAPHIX S.A.

Figura 1.2

Flujo del proceso de producción de cuadernos cosidos.



Fuente: Datos de la empresa.

El proceso se realiza conforme a la planeación previa de ventas realizada por la empresa, en la que se define los recursos necesarios para la producción.

La materia prima para el proceso de producción básicamente son las bobinas de papel bond, bobinas de papel cartón, hilo, tape adhesivo negro y las tinturas.

El proceso inicia con el corte del papel cartón, en el cual se coloca la bobina en la máquina cortadora marca Wilson<sup>3</sup>, esta máquina se encarga de transformar el papel

<sup>3</sup> Máquina multifuncional para cortar, rayar, engrapar y empastar.

cartón continuo en pliegos donde alcanzan cuatro portadas de cuaderno. A este proceso se le conoce como *Conversión del papel Cartón*.

Se realiza la *solicitud de impresión* a la empresa INPASA, una vez acordada la transacción tomando en cuenta la cantidad de impresión requerida y los diseños a realizar, se procede al traslado de los pliegos de papel cartón para la debida impresión de portadas.

Una vez que los pliegos tienen impresa la portada seleccionada para el cuaderno, se procede a trasladar todos los pliegos a la máquina Wilson, en donde se depositan en un compartimiento para su posterior uso.

En este punto se dispone a anexar las bobinas de papel bond a la máquina Wilson, se programa la máquina para definir el tamaño del papel, la cantidad de hojas y el tipo de rayado, una vez realizada la programación la máquina ejecuta las ordenes de forma automática, primero raya el papel bond continuo y de forma inmediata lo corta, a este proceso se le conoce como *Conversión y Rayado*, seguido de este proceso la máquina ordena los pliegos cortados de acuerdo a la cantidad de hojas requeridas, esto es el proceso de *Conteo*, al mismo tiempo asigna los pliegos de papel cartón a cada juego de papel bond ordenado, lo que se conoce como *Encaratulado*.

Una vez obtenido los juegos (en pliegos de cuatro unidades) de cuadernos, se trasladan a la máquina cosedora marca Singer, la cual se encarga de coser los pliegos y anexarle un tape adhesivo negro en el que va a ser el lomo del cuaderno, este proceso se llama *Cosido y Encintado*.

El producto semi-elaborado retorna a la máquina Wilson para el respectivo *doblado*, en donde se le da forma al lomo del cuaderno, cabe destacar que la máquina puede ser programada para que el lomo del cuaderno sea cuadrado o redondo. Una vez que se obtienen los pliegos cosidos y con el lomo ya formado, la máquina

automáticamente corta el pliego para que de éste salgan cuatro cuadernos, proceso conocido como *Corte Final*.

Luego se procede al *conteo* de los cuadernos producto del proceso anteriormente descrito, y se *empacan* en cajas 112 unidades o 220 de acuerdo al tipo de cuaderno elaborado ya sea de 100 hojas o de 50 hojas.

Es de esta forma que se realiza el proceso de producción de los cuadernos cosidos, tiene sus desventajas con el proceso de producción de los otros cuadernos ya que se requiere mover el material de una máquina a otra, con los otros cuadernos sólo se necesita de la máquina Wilson para producirlos.

El proceso de producción es capaz de realizar cuatro cuadernos al mismo tiempo, dependiendo del tipo de cuaderno se puede aprovechar la materia prima de la siguiente manera: para cuadernos de 50 páginas se producen 10,800 unidades por tonelada de papel blanco y si el cuaderno a realizar es de 100 páginas se realizan 5,400 unidades por tonelada de papel blanco, en ambos casos se pueden producir 22,000 portadas por cada tonelada de papel cartón.

En la tabla 1.5 se presenta la capacidad producción de cuadernos cosidos que tiene INSUGRAPHIX S.A.

Tabla 1.5		Capacidad de producción de cuadernos cosidos de INSUGRAPHIX S.A.		
Presentaciones		50 paginas	100 paginas	Total
Capacidad total por día		26,000	22,000	
Mezcla de producción		60.0%	40.0%	
Producción total por día		15,600	8,800	24,400
Capacidad total mensual		343,200	193,600	536,800
Temporada (de 3 meses)		1,029,600	580,800	1,610,400

Fuente: Datos de la empresa.

Según la empresa, ésta posee una capacidad de producir 26,000 cuadernos de 50 páginas ó 22,000 cuadernos de 100 páginas por día, generalmente se realiza con

una mezcla de producción 60.0% y 40.0% respectivamente; De la producción total de cuadernos cosidos, la empresa puede destina el 10% para la comercialización en Nicaragua debido a sus compromisos con el exterior.

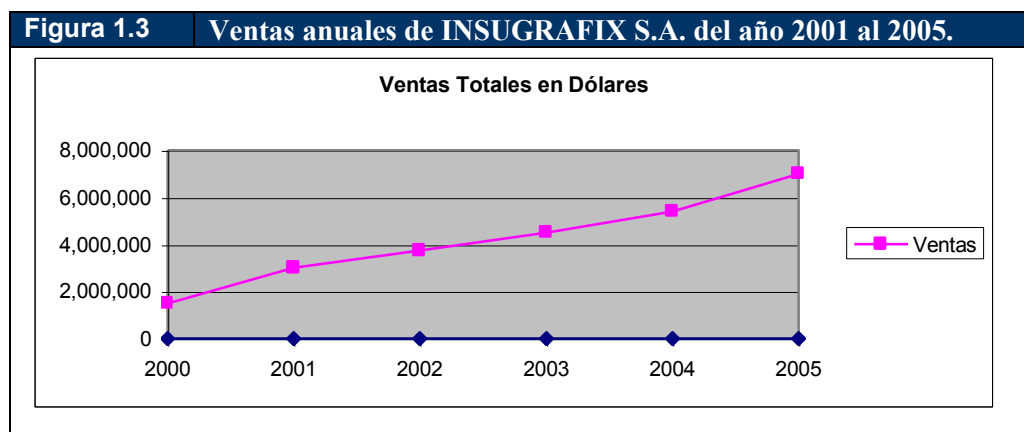
La temporada de producción más extensa y exigente empieza en octubre y finaliza a inicios de enero, se labora 11 horas diarias, cubiertas por dos turnos de trabajo, de lunes a sábado.

A mediados del año se efectúa otro período de producción de menor intensidad, abarcando los meses mayo y junio, esto se resulta de la reintegración de los estudiantes a clases después de un periodo vacacional.

#### 1.4.4 Comportamiento de las ventas

Las ventas totales de la empresa han variado desde US\$ 1.5 millones en el año 2000 hasta US\$ 7.0 millones en el año 2005, presentando una tasa de crecimiento compuesta del 36.08% anual.

En la Figura 1.3 se presenta el comportamiento de las ventas anuales de INSUGRAPHIX S.A. desde el año 2000 hasta el año 2005.



Fuente: Datos de la empresa

Cabe destacar que para finales del año 2005 se proyecta que las ventas de cuadernos serán de US\$ 4,000,000 y US\$ 3,000,000 en ventas de insumos gráficos.

Dentro de sus clientes se encuentran empresas Distribuidoras del mismo ramo y organismos que mensualmente adquieren de INSUGRAFIX S.A. insumos y productos.

#### **1.4.5 Distribución**

El canal de comercialización empleado por INSUGRAFIX S.A. es el canal indirecto, en el cual las ventas se realizan a las librerías y distribuidoras mayoristas. En la actualidad se cuenta con 14 clientes de 40 que eran en periodos anteriores, esto se debe que representan el mayor potencial de compra y así se minimizan los esfuerzos de distribución que empleaba la empresa para distribuir sus productos.

La empresa cuenta con dos vendedores los cuales operan en todo el territorio de Managua y en algunos departamentos. Las ventas también se realizan directamente en la oficina de la empresa en donde llegan los clientes a realizar sus pedidos; otro medio empleado son las ventas por teléfono mediante el cual el departamento de ventas de la empresa realiza las transacciones con el cliente.

La distribución de los cuadernos se realiza luego de que los clientes efectúan sus pedidos, en el municipio de Managua se emplea con frecuencia los medios de transporte de la empresa para distribuir sus productos a los clientes que lo requieran, en los departamentos se emplean los recursos de la empresa con menos frecuencia, programándose cada viaje de acuerdo al número de pedidos.

#### **1.4.6 Publicidad.**

Los medios utilizados por INSUGRAFIX S.A. para realizar publicidad son los panfletos, catálogos, programa radial, anuncio en un programa televisivo, algunas revistas y las visitas del vendedor a las distribuidoras. Actualmente está en proceso de implementar la publicidad en las salas de cine, directamente con CINEMARK, la cual estará incluida dentro de los spots publicitarios presentados al inicio de las películas.



Los gastos de publicidad en los que la empresa incurre se detallan en la tabla 1.6 son los siguientes:

Tabla 1.6 Gasto anual de publicidad de la empresa.	
Publicidad	Gasto anual (US\$)
Anuncio televisivo	800
Revista	150
Afiches	2,000
Catálogos	3,000
Banners	2,000
Pagina web	1,500
Radio la primerísima	4,000
<b>Total</b>	<b>13,450</b>

Fuente: Datos de la empresa.

En el caso de las revistas, se invierte en publicidad a una revista internacional especializada en las artes gráficas y papeleras, esta revista no es de mucho reconocimiento en el mercado nacional.

Los catálogos y afiches son distribuidos con mayor énfasis a sus actuales clientes mayoristas, esto con el fin de brindar una mayor información de los productos ofertados y que los clientes que asistan al local de las distribuidoras conozcan del producto de una manera más precisa.

Los banners son usados con mayor frecuencia en ferias y exposiciones realizadas por la empresa.

La publicidad utilizada está dirigida a la empresa y sus productos en general; no se emplea el recurso publicitario para dar a conocer a un producto sobresaliente para que de esta forma la publicidad sea más penetrante en la mente de los consumidores.

### 1.4.7 Recurso humano

La empresa cuenta con un personal de 82 trabajadores, cuya distribución por área se muestra en la tabla 1.7.

Tabla 1.7 Distribución del personal de INSUGRAFIX S.A.	
Área	Personal
Administrativa	9
Financiera	3
Venta	4
Mantenimiento industrial	2
Producción y distribución	63

Fuente: Datos de la empresa.

El organigrama de la empresa INSUGRAFIX S.A. se encuentra dividido en cinco gerencias. (Ver Anexo 4).

Las áreas que cuentan con el personal más capacitado y con mayor experiencia son la de administración, finanzas, y ventas, debido a la poca o nula rotación del mismo.

Las áreas de producción y distribución presentan mayor debilidad en cuanto al personal subordinado a los jefes que se encuentra dentro de ellas, esto se debe a que la producción no es permanente durante el transcurso del año, provocando rotación del personal en periodos de producción. La presencia de personal nuevo y la deficiente capacitación en estas áreas de la empresa desmejoran la producción y entrega del producto terminado.

La empresa INSUGRAFIX S.A. ha optado por mantener como trabajadores fijos aquellos que son clave para la producción, como lo son los operarios de maquinas de rayado, cosido, cortado y los operarios de maquinaria de transporte interno como las monta cargas. A estos trabajadores se les asigna el adiestramiento del personal que se reincorpora en los periodos de mayor producción, no se toma en cuenta el tiempo necesario para la inducción y adiestramiento del personal incorporado, por lo

que se realiza el adiestramiento en la jornada laboral de los períodos críticos de producción, es por esto que la producción presenta algunos defectos en las primeras semanas de la temporada.

Cabe destacar que la comunicación entre las áreas que constituyen a la empresa INSUGRAFIX S.A. no fluye adecuadamente, éstas presentan dificultades en el cómo difundir y cómo interpretar la información relevante para la toma de decisión, esto provoca que se mal interprete las especificaciones definidas por los clientes de la empresa, que pueden ser relevantes para el mejor desempeño de la empresa y el mejoramiento continuo de sus productos.

Las actividades que se realizan en la empresa INSUGRAFIX S.A. están ligadas a los planes de trabajo que se elaboran anualmente, en los que participa con mayor énfasis el departamento de ventas. Para difundir las actividades se debe de contar con los medios necesarios para transmitir la información relevante y así facilitar el cumplimiento de las mismas. En la tabla 1.8 se muestran los medios de Información definidos por la empresa.

Tabla 1.8 Medios de información de INSUGRAFIX S.A.	
Medios de Información	
1. Manual de SGC	7. Reunión con comité de mejora
2. Planes de calidad	8. Eventos
3. Documentos internos	9. Tablero de indicadores
4. Carteles	10. Memorando, Circular
5. Reunión	11. Ordenes de trabajo, metas que cumplir
6. Informes	12. Otros

Fuente: Datos de la empresa.

En el Anexo 5 se muestra la tabla de necesidades de comunicación interna de la empresa INSUGRAFIX S.A.

Los medios empleados con mayor frecuencia son los informes y órdenes de trabajo, estos medios presentan debilidad en su elaboración. En el caso de los informes el personal encargado no posee las habilidades para realizarlos de forma más efectiva, por ejemplo el vendedor: éste es uno de los trabajadores claves de la empresa, debido a la cercanía y contacto que mantiene con el cliente, sin embargo al momento de interactuar con los clientes anota frases a medias acerca de las opiniones e ideas expresadas, y al realizar el informe formal se pierde o se tergiversa la información brindada, debido a la carencia de técnicas para recopilar y difundir la información.

Otro aspecto concerniente a los vendedores y otros trabajadores internos de la empresa es que como no existe otra empresa situada en el país que le haga competencia, el trato a los clientes es en cierto sentido de forma desinteresada, no tratan de persuadir la compra de los clientes y solo se dedican a levantar pedidos.

En el caso de las órdenes de trabajo quienes las elaboran no siguen el formato indicado, además que en su mayoría, las órdenes de trabajo se basan en la información recopilada por los vendedores, los que recopilan la información de forma deficiente.

El mal uso de los medios disponibles de comunicación y la carencia de técnicas para desarrollar una comunicación efectiva, provoca que los problemas efectuados en los niveles inferiores se reflejen hacia otros niveles de la empresa, conllevando a que las metas y objetivos de la empresa no se cumplan de acuerdo a lo planeado.

#### **1.4.8 Manejo de inventario**

El manejo de inventario se basa en la planificación de recursos que haya hecho la empresa para un determinado año. Debido a que los cuadernos tienen temporada cíclica, el uso y manejo de la materia prima va acorde a este ciclo. Se estima que el 80% de la materia prima es usada para la época de inicio de temporada escolar y el 20% es usado para el resto del año.

Se realiza un sólo pedido de bobinas de papel que es la principal materia prima, pero debido a los contratos de conveniencia realizados con los proveedores, la materia prima no se entrega de una sola vez, ésta se entrega principalmente en los meses de agosto y septiembre, y una menor parte en el mes de Mayo.

Durante toda la temporada se mantienen inventarios de materia prima, se almacena la materia prima (bobinas de papel y cartón) para lograr que la producción no se detenga por falta de insumos, lo que permite mantener un inventario establecido de acuerdo a las necesidades de INSUGRAFIX S.A.

Se efectúan chequeos, contra factura y contrato, en el momento de recepción de la materia prima. En este proceso están involucrados el responsable de compras y el encargado de logística de la empresa contratada para garantizar la llegada de la materia prima a la empresa INSUGRAFIX S.A.

Se realizan inventarios físicos mensuales con los cierres del mes contable, esto se efectúa contraponiendo el inventario registrado en el sistema de inventario de la empresa y el inventario físico que se posee a la fecha.

Todas las actividades de control se realizan con el fin de llevar el seguimiento y cumplimiento de las necesidades de la empresa, estas necesidades pueden ser de abastecimiento de insumos, espacio disponible y producto terminado.

#### **1.4.9 Proveedores**

INSUGRAFIX S.A. cuenta con proveedores nacionales e internacionales. Cabe señalar que en Estados Unidos se encuentra concentrada la mayor parte de los proveedores de papel del mundo, los que funcionan de manera casi estandarizada, fijando un precio FOB de alrededor de \$826.7 la tonelada de papel.

En el extranjero el proveedor es **Pérez Trading Company** ubicado en 3490 NW 125 Street Miami, Florida, es una compañía exportadora e importadora sirviendo a las

artes gráficas en los Estados Unidos, Centro y Sur América, México y el Caribe por más de 50 años. Esta compañía representa a los fabricantes líderes del mundo de papel, cartón, equipos y suministros de conversión de papel en el mercado a nivel mundial.

Básicamente Pérez Trading Company reúne todos los productos necesarios para la fabricación de cuadernos, por lo que INSUGRAPHIX S.A. no requiere de más proveedores en el exterior.

Hay que destacar que existe un gremio del mercado de insumos papeleros, que aunque los diversos productores de papel se encuentran ubicados en diversas regiones de América y otros continentes, la negociación directa del insumo se realiza a través de otras entidades u empresas, ubicadas en zonas específicas. En el caso de América, estas empresas se encuentran aglomeradas en Estados Unidos, las que se encuentran muy bien organizadas entre si, definiendo en conjunto el precio del insumo en este mercado.

Se puede decir que las empresas solicitantes de insumos (como INSUGRAPHIX S.A) no cuentan con un mercado que brinde ventajas competitivas en cuanto al precio del insumo.

Otro proveedor en el extranjero, ubicado en Brasil, es **ATG PHOTO DESIGN**, empresa con más de 50 años de experiencia, desarrolla motivos de alta calidad para ser usados por INSUGRAPHIX S.A. en las portadas de sus cuadernos, el cual provee los derechos de reproducción y la documentación necesaria para hacer uso de ésta en el territorio que se acuerde. Los diseños se entregan en CD o bien con una separación de colores en el tamaño requerido, en filmes negativos o positivos para su impresión inmediata.

INSUGRAPHIX S.A. posee relaciones comerciales con **Maersk Sealand**, que es una empresa de transporte y logística, posicionada en varias regiones del mundo, ésta se encarga de transportar las bobinas de papel desde el puerto en EEUU hasta aduana

en Managua. El tiempo que se toma en trasladar las bobinas de papel y cartón es de dos meses y medio, después se lleva casi dos semanas en trámites aduaneros, a excepción de que el trámite se haya realizado de manera errónea se puede prolongar este periodo.

A nivel local INSUGRAFIX S.A. contrata una agencia aduanera en este caso es “**Silva’s & Cia Ltd**” la cual se encarga de tramitar la salida de las bobinas de papel de la aduana del país, y realiza todos los tramites correspondientes, verificación de derechos de importador, la de entrada de mercancía al país, la verificación que la mercancía este completa y en condiciones óptimas y tramitar el transporte hasta las puertas de INSUGRAFIX S.A. Este proceso dura aproximadamente dos semanas.

Otro proveedor es **INPASA**, ésta es una empresa proveedora de servicios para la elaboración de pastas e impresión de diseños para las carátulas de los cuadernos, etiquetas para las cajas de los cuadernos, así como los catálogos de los diferentes productos que INSUGRAFIX S.A. distribuye. La facilidad que se presenta con este proveedor es que se puede realizar cualquier tipo de pedido de carátulas por la disponibilidad y cercanía que tiene INSUGRAFIX S.A. con INPASA.

#### **1.4.10 Competencia**

Las marcas de cuaderno que predominan en las librerías y distribuidoras son el Copan, el Scribe, el Líder y el Norma. Estos cuadernos son importados desde Colombia, Honduras, México y Venezuela, los cuales cuentan con un gran respaldo económico y reconocimiento, ya que estas marcas poseen presencia en el comercio internacional.

Los distribuidores exclusivos en Nicaragua son: KIMNICA de los cuadernos Scribe y Distribuidora Universal de los cuadernos El Líder. Los cuadernos Norma son importados mediante una representante de esta marca, la que reside en el país. Los cuadernos Copan son importados directamente por las librerías: Jardín, Hispamer,

GonPer y D'Leo, o sea que la competencia se da entre marcas de cuadernos y entre distribuidores exclusivos nicaragüenses de dichas marcas.

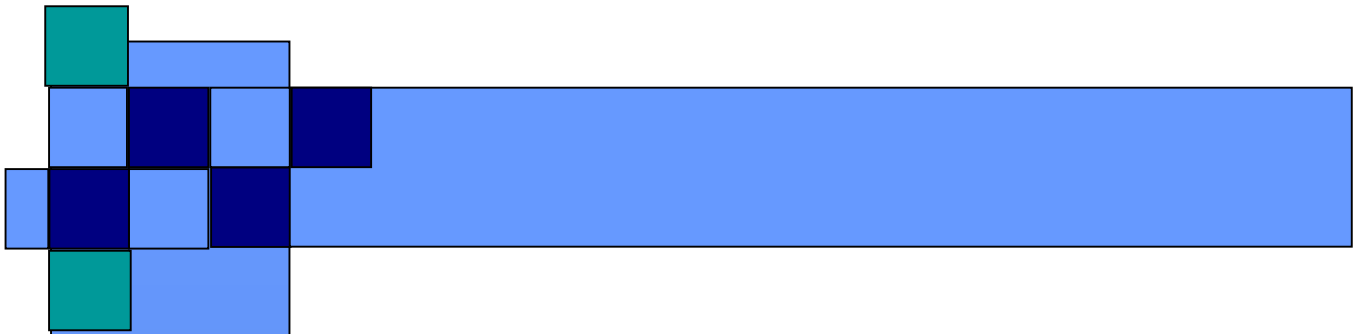
La Tabla 1.9 muestra los costos de los cuadernos cosidos que se comercializan en el mercado del municipio de Managua, para las distribuidoras y librerías mayoristas.

Tabla 1.9		Costo de los productos de la competencia.	
Distribuidora	Marca	Costo en (US\$)	Margen de ganancia <sup>4</sup> (%)
Distribuidora La Universal (como Librería)	Líder	1.01	40%
Distribuidora Jardín	Copan	0.85	30%
	Shark	0.72	35%
Librería San Jerónimo	Águila	0.77	30%
	Líder	1.11	30%
Librería Hispamer	Norma	1.76	30%
	Copan	0.87	35%
Librería GonPer	Norma	1.29	30%
	Scribe	1.15	30%
	Copan	0.84	30%
Librería D'Leo	Scribe	1.14	30. %
	Líder	1.10	30. %

Fuente: Datos proporcionados por las librerías y distribuidoras.

<sup>4</sup> El margen de ganancia es el que generalmente aplican las distribuidoras al costo del producto para determinar el precio al detallista.





## **CAPITULO II**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

---



---

## CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 ANALISIS DEL PRODUCTO

#### 2.1.1 Descripción del producto

El producto a ofertar es un cuaderno cosido de 50 y 100 hojas. El proceso de producción es particular ya que se utiliza una máquina industrial de cosido marca Singer para el proceso de fijación de las hojas, el material usado para la unión de las hojas de papel es un hilo de alta resistencia y éste es recubierto por una cinta adhesiva color negro, estas características lo hace uno de los cuadernos más resistentes.

Las particulares de este tipo de cuaderno son:

Marca	: Scolar.
Tamaño	: 15.2 x 20.2 cm.
Portada	: Cartulina barnizable C-10 y C8.
Papel	: Bond blanco 56 g/m <sup>2</sup> .
Cantidad de Hojas	: 50 y 100 hojas.
Presentaciones	: Rayado, cuadriculado y doble raya.

#### 2.1.2 Características y beneficios específicos

Cada una de las presentaciones de los cuadernos cosidos producidos por INSUGRAPH S.A. tiene las características y beneficios presentados en la tabla 2.1, que se presenta a continuación.

Tabla 2.1 Características y beneficios de los cuadernos cosidos producidos por INSUGRAPH S.A.		
Presentaciones (cant. en hojas)	Características	Beneficios
50	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca: Scolar.</li> <li>2. Presentaciones: Rayado 8 mm, Cuadriculado 8 mm, Doble Raya 8 mm.</li> <li>3. Tamaño: 15 x 20.2 cm.</li> <li>4. Papel: Bond Blanco 56 g/m<sup>2</sup>.</li> <li>5. Empaque en cajas de 220 unds.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La costura permite tener un cuaderno más resistente al uso, lo que hace que las hojas no se suelten con facilidad.</li> <li>➤ Las pastas son de material Barnizado lo que permite tener un cuaderno con imágenes más llamativas por la calidad de impresión del cartón y resistente.</li> </ul>
100	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca: Scolar</li> <li>2. Presentaciones: Rayado 8 mm, Cuadriculado 8 mm, Doble Raya 8 mm.</li> <li>3. Tamaño: 15 x 20.2 cm.</li> <li>4. Papel: Bond Blanco 56 g/m<sup>2</sup></li> <li>5. Empaque en cajas de 112 unds.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentaciones: portadas de un sólo color (blanco, amarillo, azul, verde).</li> <li>➤ El uso de este tipo de cuaderno es menos peligroso para sus usuarios finales.</li> <li>➤ Hojas de color blanco de 56 g/m<sup>2</sup> permiten tener un cuaderno de hojas gruesas que permiten que la tinta de los lapiceros no se traslade a las hojas siguientes y propicias a la vista.</li> <li>➤ Cómodos y fácil de transportar.</li> </ul>

### 2.1.3 Productos sustitutos

Los cuadernos cosidos en el mercado presentan productos sustitutos o similares, los cuales tienen características semejantes a los cosidos. Dichos cuadernos son los cuadernos engrapados y engargolados, que presentan cierta variación en el uso particular y en la satisfacción del consumidor final. En la tabla 2.2 se muestran las características y una breve descripción de los cuadernos sustitutos del cuaderno cosido producido por INSUGRAPH S.A.

Tabla 2.2 Características y descripción de los productos sustitutos del cuaderno Cosido.		
Producto sustituto	Características	Descripción
Cuadernos engrapados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca: Scolar, Scribe, Lider, Copan, otros.</li> <li>2. Presentaciones: Rayado 8 mm,</li> <li>3. Cuadriculado 8 mm, Doble Raya 8 Mm.</li> <li>4. Tamaño: 15 x 20.2 cm.</li> <li>5. Papel: Bond Blanco 56 g/m<sup>2</sup> y cartulina barnizable.</li> <li>6. Numero de páginas: 32, 48 y 100 hojas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Engrapados, por la parte de atrás del cuaderno.</li> <li>➤ Hojas fácilmente despegables.</li> <li>➤ Más populares en el mercado y precios accesibles.</li> <li>➤ Es el cuaderno más barato, alrededor de los US\$ 0.44.</li> <li>➤ Posee variedad de portadas</li> </ul>
Cuadernos engargolados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca: Scolar, Scribe, lider, Copan, otros</li> <li>2. Presentaciones : Rayado 8 mm,</li> <li>3. Cuadriculado 8 mm,</li> <li>4. Tamaño 15 x 20.2 cm.</li> <li>5. Papel: Bond Blanco 56 g/m<sup>2</sup>.</li> <li>6. Numero de páginas: 60, 80 hojas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Espiral hace del cuaderno engargolado más dilatado su elaboración.</li> <li>➤ Es un poco más resistente que el cuaderno engrapado.</li> <li>➤ Hojas fácilmente despegables.</li> <li>➤ Variedad de portadas</li> <li>➤ Su precio anda alrededor de los US\$0.64.</li> </ul>

## 2.2 SEGMENTACION DEL MERCADO

El mercado hacia el cual se pretende dirigir el producto a ofrecer, es un mercado de distribuidoras mayoristas, en nuestro caso lo conforman un conjunto seleccionado de distribuidoras y librerías mayoristas que importan cuadernos, que no posean alguna restricción para adquirir productos de otras marcas y que se encuentren establecidas en el municipio de Managua.

Los criterios de segmentación de las distribuidoras y librerías mayoristas que conforman nuestro mercado meta se presentan en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Criterios de segmentación que conforman el mercado meta.	
Criterios de segmentación de mercados empresariales	
Criterios de Segmentación	Segmento típico del mercado
Ubicación del consumidor	
Región	Managua
Localizaciones	Municipio de Managua
Tipo de consumidor	
Tamaño	Distribuidoras y librerías mayoristas
Industria	Artículos escolares y de oficina
Estructura de la organización	Centralizada
Criterio de compra	Precio, calidad, presentación.
Tipo de uso	Distribución y venta
Condiciones del negocio	
Situación de compra	Temporada cíclica
Razón de uso	Venta
Proceso de adquisición	Contrato de servicio
Tamaño del pedido	Mayor de 10,000 unidades
Requerimientos del servicio	Moderado

Las principales distribuidoras y/o librerías mayoristas e importadoras de cuadernos existentes en el municipio de Managua se presentan en la tabla 2.4.

Tabla 2.4	Principales distribuidoras mayorista e Importadoras de cuadernos Cosidos de Managua.
Nombre	Descripción de la distribuidora
Distribuidora La Universal	Distribuidora mayorista, Librería e Importadora de cuadernos El líder y artículos escolares y de oficina
Distribuidora Jardín	Distribuidora mayorista, Librería e Importador de cuadernos “Copan” y “Shark”, así como artículos escolares y de oficina
Librería San Jerónimo	Distribuidora mayorista, Librería e Importador de cuadernos “Águila” y artículos escolares y de oficina
Librería Hispamer	Distribuidora de libros, Librería e Importadora cuadernos de la marca “Copan” y “Norma”, así como artículos escolares.
Librería GonPer	Librería, Distribuidora mayorista de cuadernos Scribe, Norma, Lider y artículos escolares y de oficina.
Librería D’Leo	Librería, Distribuidora Scribe y Lider, artículos de escolares y de oficina.

Fuente: Elaboración propia.

Estas distribuidoras están ubicadas en la ciudad de Managua, las cuales representan el grupo de consumidores al que se pretende dirigir INSUGRAPHIX S.A.

## 2.3 ANALISIS DE LA DEMANDA

La cantidad demandada en unidades de cuadernos cosidos se obtuvo de la entrevista directa que se realizó a las distribuidoras mayoristas presente en el mercado de Managua ya que ellos son los que demandan este tipo de cuaderno a gran escala, obteniendo la aceptación de los cuadernos cosidos en este mercado y el crecimiento que ha presentado dicha demanda desde el año 2002 al 2005 Municipio de Managua (Ver anexo 6 tabla A-6).

Se debe destacar que la empresa KIMNICA no representa un cliente potencial para INSUGRAPHIX, debido a su exclusividad como distribuidora de productos Kimberley Clark.

La tabla 2.5 presenta la cantidad demandada en unidades de cuadernos cosidos de cada una de las distribuidoras mayoristas de Managua.

<b>Tabla 2.5</b>	<b>Demanda en unidades de cuadernos cosidos de las distribuidoras mayoristas importadoras de cuadernos.</b>			
<b>Distribuidora</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Distribuidora Universal	72,395	87,042	99,228	114,113
Kimberley NICA	35,356	41,991	49,550	55,000
Distribuidora Jardín	31,560	39,170	43,478	50,000
Librería San Jerónimo	18,897	21,418	24,631	28,571
Librería Hispamer	23,312	25,876	29,240	33,333
Librería GonPer	22,837	26,263	31,515	34,667
Librería D'Leo	14,200	18,113	19,019	21,111
<b>Total</b>	<b>218,557</b>	<b>259,873</b>	<b>296,661</b>	<b>336,795</b>

Fuente: Datos proporcionados por las librerías y distribuidoras.

La demanda total de los distribuidores mayoristas ha presentado una tasa de crecimiento compuesta del 15.5% anual, de donde se vislumbra un potencial de crecimiento atractivo en este mercado.

Dentro de los cuadernos que demandan estas distribuidoras se encuentran el Copan, Lider, Scribe, Norma, entre otros. Siendo los principales factores para la adquisición del cuaderno el precio y lo llamativo de la portada.

De los resultados históricos de la cantidad demanda en unidades, se procede a proyectar la demanda esperada para el periodo 2006-2010 en el municipio de Managua, ver tabla 2.6.

<b>Tabla 2.6</b>	<b>Demanda proyectada en unidades de cuadernos cosidos de las distribuidoras mayoristas importadoras de cuadernos.</b>				
<b>Concepto</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Demanda Total	389,015	449,332	519,000	599,471	692,419

## 2.4 ANALISIS DE LA OFERTA

Para poder determinar la cantidad ofrecidas por las distribuidoras se realizó una *entrevista a los distribuidores mayoristas* (ver anexo 7 tabla A-9) de la que se obtuvo los datos de oferta desde el año 2002 al 2005 en el municipio de Managua. *La oferta de las distribuidoras mayorista viene siendo directamente las importaciones que hacen éstas de sus abastecedores de cuadernos*, los que no cumplen a totalidad la demanda de pedidos para la temporada de ventas de cuadernos de cada año.

Actualmente, en el mercado se ha presentado un incremento en la oferta de cuadernos cosidos, esto se debe a la aceptación que está teniendo este tipo de cuaderno por sus características innovadoras.

Los cuadernos cosidos que se encuentran en el mercado son producidos por empresas extranjeras las cuales ofrecen el producto a distribuidores mayoristas nicaragüenses presentes en el país, y las distribuidoras en Nicaragua se encargan de comercializarlos en el mercado nacional.

En la tabla 2.7 se muestran los datos de las importaciones de cuadernos cosidos de cada una de las distribuidoras y librerías mayoristas:

Tabla 2.7		Importaciones de cuadernos cosidos de las distribuidoras y librerías mayoristas.		
Distribuidora	2002	2003	2004	2005
Distribuidora Universal	69,000	72,271	90,339	108,407
Kimberly Nica	27,036	31,091	36,066	44,000
Distribuidora Jardín	29,426	35,311	42,373	50,000
Librería San Jerónimo	11,971	14,006	16,667	20,000
Librería Hispamer	19,998	22,883	26,087	30,000
Librería GonPer	18,819	21,153	24,960	31,200
Librería D'Leo	12,493	14,367	16,522	19,000
<b>Total</b>	<b>188,741</b>	<b>211,081</b>	<b>253,013</b>	<b>302,607</b>

Fuente: Datos proporcionados por las librerías y distribuidoras.

En general la oferta ha presentado un crecimiento ponderado del 17.0% anual, alcanzando un total de 302,607 cuadernos cosidos para el 2005

La mayor parte de las distribuidoras nacionales que realizan importaciones de cuadernos cosidos lo hacen por la falta de comercialización de cuadernos fabricados a nivel nacional, sumado al hecho de que las importaciones son facilitadas por la particularidad que presentan los cuadernos en general de no pagar impuestos.

En el mercado Nicaragüense existen distribuidoras que tienen franquicias de las marcas “Scribe” y “El Líder” como lo son las empresas “Kimberley Nica” y “Distribuidora Universal”, respectivamente.

Las importaciones de los cuadernos se presenta en los meses comprendidos entre Noviembre y Marzo, debido a que el producto es de comportamiento cíclico, Los precios de adquisición de estos cuadernos para las Librerías y Distribuidoras oscilan entre los US\$ 0.85 y los US\$ 1.7 (ver Anexo 7 Tabla A-10)

Algunas de las distribuidoras como la Universal y la GonPer, realizan ferias para presentar los productos de la nueva temporada, con la intención de mostrar al público y a sus principales clientes las novedades en los productos que van a ofertar para la temporada.

Cada una de las distribuidoras y librerías mayoristas, presentadas en la tabla 2.7, realizan individualmente las importaciones de cuadernos que van a necesitar en la temporada, de acuerdo con el comportamiento de las ventas de años anteriores.

De acuerdo a los datos históricos de la oferta se presenta la tabla 2.8, en donde se proyecta la oferta total esperada en unidades para el periodo del 2006-2010 en el municipio de Managua.

Tabla 2.8		Oferta proyectada en unidades de cuadernos cosidos de las distribuidoras mayoristas importadoras de cuadernos.				
Concepto	2006	2007	2008	2009	2010	
Oferta Total	354,174	414,528	485,167	567,843	664,608	



## 2.5 BALANCE OFERTA DEMANDA

De acuerdo a los datos obtenidos de la oferta y demanda de los últimos cuatro años, se proyecta la demanda insatisfecha de cuadernos cosidos que presentarán las librerías y distribuidoras para el periodo 2006-2010, con el fin de determinar qué nivel de cumplimiento se presenta en el mercado de cuadernos al que pretende incursionar INSUGRAPH S.A. En la tabla 2.9 se presentan los datos de la Demanda Potencial Insatisfecha (DPI) de las distribuidoras y librerías mayoristas.

Tabla 2.9		Cálculo de la demanda insatisfecha.			
Demanda insatisfecha en unidades					
Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
Demanda	389,015	449,332	519,000	599,471	692,419
Oferta	354,174	414,528	485,167	567,843	664,608
Demanda insatisfecha	34,841	34,804	33,834	31,628	27,811
Oferta /Demanda	91.0%	92.3%	93.5%	94.7%	96.0%

Como se puede observar, la capacidad de satisfacer la demanda que podrían adquirir los proveedores localizados fuera del país hacia los distribuidores de cuadernos cosidos en Managua irá incrementado en el transcurso de los años, pasando de un cumplimiento de oferta sobre la demanda del 91.0% en el 2006 al 96.0% en el 2010, esto hace que la demanda insatisfecha presente una tasa de disminución compuesta del 5.5%. De esto se puede deducir que las distribuidoras mejorarán su capacidad para suplir el mercado y que la aceptación de este producto irá incrementando.

La demanda insatisfecha y la porción de mercado de la competencia que podría acaparar INSUGRAPH S.A., debido a las características del producto, hace de este mercado en general un atractivo para la empresa.

## 2.6 DISTRIBUCION Y PUBLICIDAD

Aunque la distribuidoras locales expresaron no tener mayores inconvenientes en cuanto a la comercialización de los cuadernos cosidos, debido a que se realiza

mediante un canal directo productor – mayorista, hay cierto temor a que el producto no llegue puntual debido a las distancias que tiene que recorrer para ser trasladado a las bodegas de cada distribuidora demandante, esto se presenta en aquellas empresas que importan cuaderno.

Las distribuidoras o librerías que obtienen cuadernos de otras distribuidoras locales temen que debido a la incorporación de otro nivel en el canal de comercialización, sea más difícil suplir su demanda. Es por esto que las distribuidoras sienten mayor confianza teniendo al productor en la localidad, y expresan su deseo de realizar transacciones comerciales directas con él mismo, estableciendo un canal de distribución directo.

En cuanto a la publicidad las distribuidoras expresaron que los medios más convenientes para dar a conocer los productos escolares como lo es el cuaderno son la televisión, mupis y catálogos(ver Anexo 7 tabla A-11), esto se debe a que poseen horarios de trabajos de tiempo completo y las maneras de conocer los productos en el mercado son a través de: la televisión en horarios de ocio, entre 6 y 9 de la noche, en publicidad ubicada en las avenidas mientras se dirigen a sus centros laborales y la publicidad personalizada.



# **CAPITULO III**

## **ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION**

## CAPITULO III: ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION



En este capítulo se abordan los aspectos principales a tomar en cuenta para la identificación y elaboración de las estrategias que debe implementar la empresa INSUGRAFIX S.A. con el fin de comercializar su línea de cuaderno cosido en el municipio de Managua. Se tomará en cuenta que la empresa tiene como política la elaboración de planes a largo plazo, por lo que las estrategias definidas en este apartado serán propuestas para un período de cinco años.

### 3.1 ANALISIS FODA

El análisis FODA se realiza en base a la posición interna de la compañía con relación a las fortalezas y debilidades, comparadas con las oportunidades y amenazas presentadas por el ambiente externo, su principal objetivo es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación de las estrategias de comercialización.

A través del análisis del FODA se obtienen las pautas a utilizar para la elaboración de las estrategias que se abarcarán en el plan de comercialización de INSUGRAFIX S.A.

El análisis FODA consta de dos partes:

-  **Análisis interno**, tiene estrecha relación con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene mayor grado de control por parte de la empresa.
-  **Análisis externo**, tiene relación con las oportunidades y limitantes que ofrece el mercado.

A continuación se presentan los elementos para la construcción de la Matriz FODA:

**Fortalezas:**

1. Es la única empresa manufacturera de cuadernos con presencia en Nicaragua.
2. Posee experiencia de comercialización en diferentes mercados extranjeros.
3. Cuenta con certificaciones de las ISO9001:2000 para sus procesos.
4. Cuenta con tecnología avanzada y un equipo humano competente y comprometido en la gestión de calidad.
5. Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que garantiza el mejoramiento de los procesos de producción de la empresa.
6. Es una empresa reconocida en el mercado nicaragüense.
7. El canal de comercialización que utiliza la empresa es indirecto (productor al distribuidor).
8. Capacidad de cumplir con los acuerdos y términos comerciales establecidos por los clientes (en cuanto a especificaciones y requerimientos expresados).
9. Los consumidores de los productos comercializados por INSUGRAPHIX S.A. son clientes potenciales de los cuadernos cosidos producidos por la misma.

**Oportunidades:**

1. La demanda de cuadernos y papelería en general ha incrementado considerablemente en el mercado de Managua.
2. Acceder a licitaciones de programas en pro de la educación los cuales demandan una variedad de productos.
3. Los cuadernos importados no cuentan con la adecuación de las características del consumidor nacional.
4. Distribuidoras mayoristas de cuadernos se encuentran ubicadas en Managua.
5. Los insumos gráficos utilizados para la producción de cuadernos están exentos de impuestos.

**Debilidades:**

1. No implementan la adquisición de Copyright de personajes modernos en las portadas de los cuadernos.
2. Publicidad no enfocada en impulsar cierto producto en específico que sea distribuido por INSUGRAFIX S.A.
3. Débil comunicación entre los departamentos de la empresa y de la empresa con el cliente.
4. Producto de temporada cíclica.
5. Inadecuado e informal realización de estudios de mercado.

**Amenazas:**

1. Facilidad de introducirse nuevos competidores al mercado Nacional.
2. La competencia cuenta con mayor respaldo, publicidad y reconocimiento de los clientes.
3. La economía del país es bastante inestable o vulnerable a los cambios.
4. Poca competencia entre mercado de proveedores de papel e insumos gráficos ya que se encuentran bien organizados.
5. La crisis petrolera a nivel mundial encarece los costos de producción.
6. Ciertas distribuidoras en el mercado nacional estén renuentes a entablar relaciones comerciales con la empresa debido a que tienen contratos de exclusividad.

A continuación se presenta la Matriz FODA generada a partir de la situación actual de la empresa y las estrategias resultantes para la realización del plan estratégico de comercialización:

Tabla 3.1

Matriz FODA

<p><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es la única empresa manufacturera de cuadernos con presencia en Nicaragua.</li> <li>2. Posee experiencia de comercialización en diferentes mercados extranjeros.</li> <li>3. Cuenta con certificaciones de las ISO9001:2000 para sus procesos.</li> <li>4. Cuenta con tecnología avanzada y un equipo humano competente y comprometido en la gestión de calidad.</li> <li>5. Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad que garantiza el mejoramiento de los procesos productivos de sus productos.</li> <li>6. Es una empresa reconocida en el Mercado Nicaragüense.</li> <li>7. El canal de comercialización que utiliza la empresa es directo (productor al distribuidor).</li> <li>8. Capacidad de cumplir con los acuerdos y términos comerciales establecidos por los clientes (en cuanto a especificaciones y requerimientos expresados).</li> <li>9. Los consumidores de cuadernos comercializados por INSUGRAPH S.A son clientes potenciales de los cuadernos cosidos.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No implementan la adquisición de Copyright de personajes modernos en las portadas de los cuadernos.</li> <li>2. Publicidad no enfocada en impulsar cierto producto en específico que sea distribuido por INSUGRAPH S.A</li> <li>3. Débil comunicación entre los departamentos de la empresa y de la empresa con el cliente.</li> <li>4. Producto de Temporada cíclica.</li> <li>5. Inadecuado e informal realización de estudios de mercado.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La demanda de cuadernos y papelería en general ha incrementado considerablemente en el mercado de Managua.</li> <li>2. Acceder a licitaciones de programas en pro de la educación los cuales demandan una variedad de productos.</li> <li>3. Los cuadernos importados no cuentan con la adecuación de las características del consumidor nacional.</li> <li>4. Población requiere productos a precios accesibles que estén acorde a su situación económica.</li> <li>5. Distribuidoras mayoristas de cuadernos se encuentran ubicadas en Managua.</li> <li>6. Los insumos gráficos utilizados para la producción de cuadernos están exentos de impuestos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de producto enfocado a la adición de características.</li> <li>2. Ampliar la gama de producto ofertados en el mercado de cuaderno en el municipio de Managua.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una campaña publicitaria enfocada principalmente en la ciudad de Managua y que se centre en un producto, como distintivo de la empresa.</li> <li>2. Realizar actualizaciones constantes con el fin de atender nuevas tendencias del mercado.</li> <li>3. Mejorar las técnicas de comunicación del personal de la empresa para que éstos difundan la información de manera efectiva.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad de introducirse de nuevos competidores al mercado Nacional.</li> <li>2. La competencia cuenta con mayor respaldo, publicidad y reconocimiento de los clientes.</li> <li>3. La Economía del país es bastante inestable o vulnerable a los cambios.</li> <li>4. Poca competencia entre mercado de proveedores de papel e insumos gráficos ya que se encuentran bien organizados.</li> <li>5. La crisis petrolera a Nivel mundial encarece los costos de producción y comercialización.</li> <li>6. Ciertas distribuidoras en el mercado nacional estén renuentes a entablar relaciones comerciales con la empresa debido a que tienen contratos de exclusividad.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar promociones para estimular la compra del producto.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar el precio óptimo para comercializar el cuaderno cosido según la competencia, enfocado en el valor actual.</li> </ol>

### 3.2 ELABORACION DE LA MATRIZ IMPACTO CRUZADO

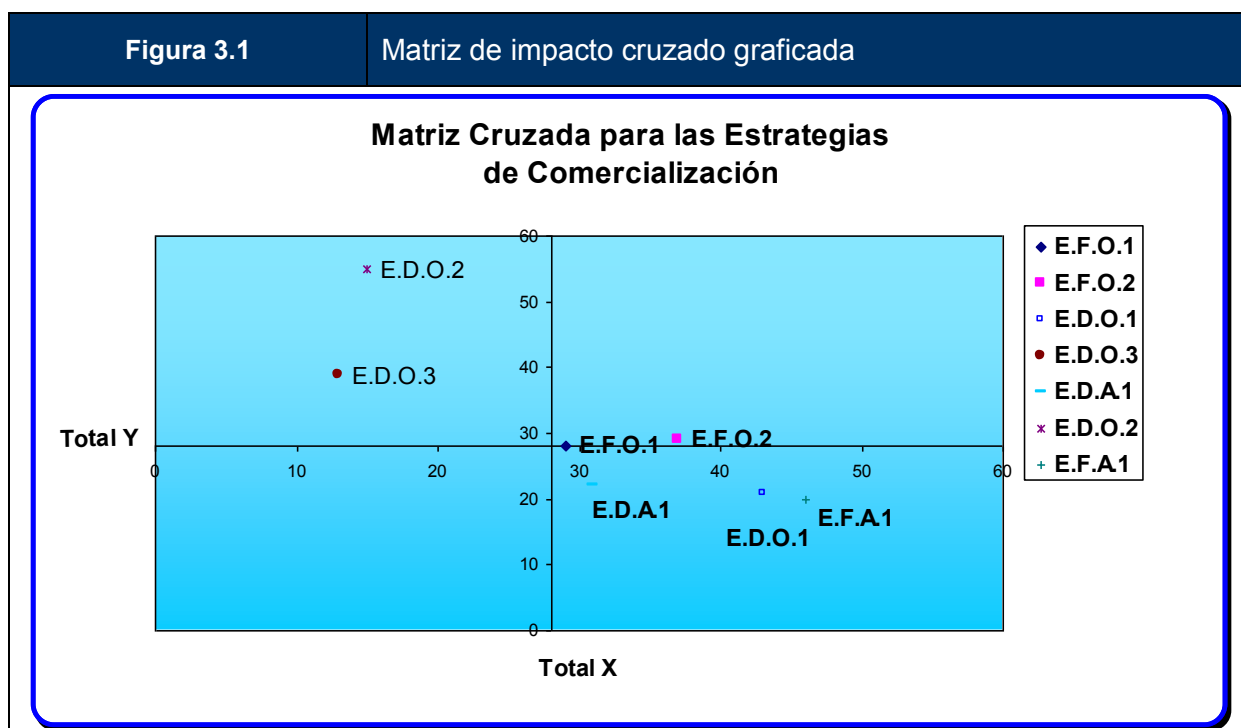
Una vez obtenidas las estrategias resultantes del análisis de la Matriz FODA, procedemos a realizar la selección de las estrategias que van a llevarse a cabo, para ello utilizaremos la Matriz de Impacto Cruzado. Según esta metodología se le asignan pesos o valoraciones a las estrategias de acuerdo a la importancia que tenga su implementación respecto a todas las demás estrategias ( $P_{i/j}$ ) y así sucesivamente para todas las estrategias.

Las valoraciones que se asigna a cada estrategia oscilan entre (0, 1, 5, 9). El valor cero indica que no existe relación o influencia entre las estrategias evaluadas, el valor 1 significa que existe una relación muy baja, el valor 5 indica indiferencia y el valor 9, la máxima relación entre estrategias. La tabla 3.2 muestra los valores de la Matriz de Impacto Cruzado.

Tabla 3.2		Matriz de impacto cruzado						
Estrategias	E.F.O.1	E.F.O.2	E.D.O.1	E.D.O.2	E.D.O.3	E.F.A.1	E.D.A.1	$\Sigma Y$
E.F.O.1	9	9	5	0	0	0	5	28
E.F.O.2	1	9	9	0	0	5	5	29
E.D.O.1	0	0	9	1	1	9	1	21
E.D.O.2	9	9	9	9	1	9	9	55
E.D.O.3	9	9	1	5	9	5	1	39
E.F.A.1	0	0	9	0	1	9	1	20
E.D.A.1	1	1	1	0	1	9	9	22
$\Sigma X$	29	37	43	15	13	46	31	214

Del resultado de la tabla 3.2 se procede a representar gráficamente cada una de las estrategias; de la figura 3.1 se determinan las estrategias a realizar, tomando en cuenta que el área motriz es el cuadrante I y IV, en donde se encontrarán las estrategias óptimas a implementar:





Las estrategias resultante son (**E.F.O.1**, **E.F.O.2**, **E.D.O.1**, **E.F.A.1**, **E.D.A.1**).

**E.F.O.1** Desarrollo de producto enfocado a la adición de características dirigida a la mejora continúa.

**E.F.O.2** Ampliar la gama de producto ofertados en el mercado de cuaderno en el municipio de Managua.

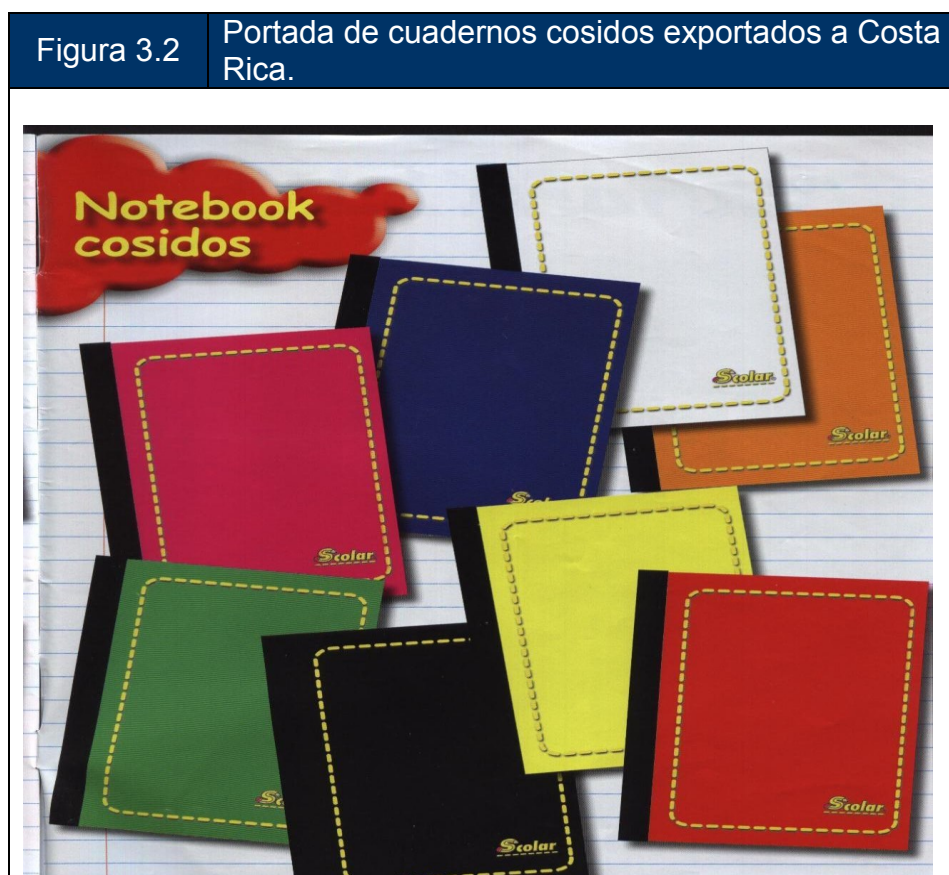
**E.D.O.1** Establecer una campaña publicitaria enfocada principalmente en la ciudad de Managua y que se centre en un producto, como distintivo de la empresa.

**E.F.A.1** Realizar promociones para estimular la compra del producto.

**E.D.A.1** Determinar el precio óptimo para comercializar el cuaderno cosido según la competencia, enfocado en el valor actual.

### 3.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Como se había mencionado, el cuaderno cosido ya se está produciendo en la actualidad por INSUGRAFIX S.A. pero no está siendo comercializado en Nicaragua. Las portadas con las que se exportan a Costa Rica son las que se muestran en la figura 3.2.



Fuente: Datos de la empresa.

Como estrategia principal, se tendría que llevar a cabo:

1) **Estrategia de desarrollo de producto enfocada a la adición de características<sup>5</sup>**, en la cual se basa en el producto que ya se fabrica para luego adicionarle características propias del consumidor Nicaragüense, las cuales se obtendrán en la investigación de mercado que nos proporcionaran datos acerca de los gustos, preferencias y deseos de los consumidores. Para la realización de la

<sup>5</sup> Farese, Kimbrell & Woloszyk "Mercadeo en el siglo XXI"

investigación de mercado se debe determinar primero el segmento al que debe estar dirigido el producto, determinar el perfil de consumidor final y los posibles distribuidores mayoristas, así como la principal competencia que tiene nuestro producto en el mercado.

*Objetivo:* Adecuar el producto a las características del mercado.

*Actividades y Tareas:*

A) Investigación de Mercados.

- A.1) Determinar segmento de mercado de acuerdo a las características del producto y las del consumidor final: librerías y/o distribuidoras mayoristas establecidas en el municipio de Managua.
- A.2) Realizar formato de entrevista a los distribuidores mayoristas, determinar costos para llevar acabo dichas entrevistas; papelería y recurso humano.
- A.3) Solicitar de catálogo de portadas al proveedor, para ser usado en la entrevista.
- A.4) Solicitud de cita para entrevista a la empresa de interés.
- A.5) Realizar entrevistas a los establecimientos identificados.
- A.6) Análisis y selección de los datos relevantes obtenidos de las entrevistas; gustos, preferencias, marcas establecidas en la mente del consumidor (competencia), debilidades y fortalezas de los productos similares.
- A.7) Determinar las características apropiadas para la aceptación del producto en el mercado y obtener el costo de implementación de las mismas.

En esta estrategia se tiene que contar con la amplia colaboración del equipo de ventas de la empresa y con la supervisión del Gerente de ventas.

B) Adecuación de características al Producto, esto se refiere a que las especificaciones del cuaderno, resultado de la investigación de mercado, se debe transmitir al departamento de producción, para que se realicen las debidas modificaciones y se obtenga el producto deseado por el consumidor.

Como resultado de la **Estrategia de desarrollo de producto enfocada a la adición de características dirigida a la mejora continua**, se determinó que el principal cambio que se debe implementar al producto son las carátulas que utilizan en los cuadernos, ya que son poco llamativas para introducirlas al mercado según los resultados de la entrevista realizada a librerías y distribuidoras mayoristas. Es por eso que se proponen en la figura 3.3 las portadas para los cuadernos cosidos.



La selección de estas portadas se llevo acabo tomando en cuenta la opinión de los posibles consumidores de estos cuadernos, que son las librerías y distribuidoras

entrevistadas, para esto se contó con los catálogos de las portadas que estaba impulsando la empresa ATG Design.

Un aspecto a mencionar es que las portadas que poseen las marcas de la competencia presentan (en algunos casos) los mismos personajes, de tal manera que no se podría distinguir a simple vista que marca de cuadernos se está observando.

Por lo tanto, elegimos portadas, que siendo llamativas ayuden a identificar la marca del cuaderno producido por INSUGRAFIX S.A.

El costo de la adquisición del Copyright de las portadas anteriormente mostradas tiene un costo de US\$350 por cada diseño. Las elecciones de los diseños se hacen directamente con la empresa ATG Design de Brasil. Se propone elaborar 20 diseños diferentes para cada temporada.

**2) *Estrategia de comunicación: Mejorar las técnicas de comunicación del personal de la empresa para que éstos difundan la información de manera efectiva***, por definición las organizaciones están compuestas por personas, el personal apto refuerza los resultados de cualquier actividad primaria. Tan solo por ello, la administración adecuada de los recursos humanos resulta esencial para la empresa, se debe remarcar el desarrollo de las habilidades de los empleados, concediendo gran importancia a las técnicas y las habilidades interpersonales.

Es por esto que se pretende implementar la estrategia de comunicación y llevarla a cabo dentro de la empresa, ya que la principal ventaja que tiene INSUGRAFIX S.A. es la cercanía con el consumidor y se debe de estimular el buen uso de la comunicación, saber qué decir, cómo decirlo y en qué medios decirlo de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

Aunque esta estrategia no se encuentra dentro del área motriz al momento de ser evaluada, se considera de gran importancia, tomando en cuenta el hecho que contribuye significativamente para el cumplimiento de las demás estrategias, pero que las demás estrategias no contribuyen a su realización.

Esta estrategia se realizará por medio de seminarios o capacitaciones a lo interno de la empresa impartido por instituciones especializadas en el ramo de la comunicación, para la que se debe seleccionar representantes por departamento y que estos a su vez transmitan los conocimientos adquiridos al área que pertenecen.

Saber persuadir al consumidor y saber detectar con claridad lo que éste quiere decir, para luego comunicar la información mediante reportes periódicos indicando qué es lo que el cliente percibe acerca del producto.

*Objetivo:* brindar herramientas de comunicación efectivas al personal facilitando el desempeño de sus labores.

Actividades y Tareas:

A) Determinar que tipos de seminarios se deben impartir para fortalecer la comunicación interna de la empresa.

A.1) Realizar entrevistas a los empleados para determinar en que aspectos de la comunicación deben fortalecer como equipo de trabajo.

A.2) Determinar las áreas en que se esta teniendo más problemas de comunicación.

A.3) Realizar control de servicio al cliente mediante llamadas, que permitan determinar problemas entre las transacciones del cliente con la empresa.

B) Identificar las empresas que imparten los cursos de interés para el fortalecimiento de la comunicación interna.

C) Determinar los costos de la capacitación con las diferentes empresas que ofrecen los cursos y seleccionar la que sea más conveniente en cuanto a calidad y precio.

Se identifico a la empresa Panamerican Consulting Group para elaborar y brindar el seminario de comunicación, el cual tendrá un valor de US\$ 87.96 por persona que asista (ver Anexo 8).

3) ***Estrategia de publicidad: Establecer una campaña publicitaria enfocada principalmente en la ciudad de Managua y que se centre en un producto, como distintivo de la empresa***, se trata de dar a conocer nuestro producto a través de medios de comunicación, uno de los medios que se pueden utilizar es aprovechando la estrecha relación que tiene INSUGRAFIX S.A. con la empresa INPASA que es la que hace el tiraje de la revista cinematográfica, en la cual se podría adquirir un espacio publicitario para el producto. Se puede realizar un spot de televisión en temporada escolar, recomendamos determinar el canal de televisión de mayor credibilidad y prestigio entre la audiencia, recordemos que esto influye en la imagen del producto; Además, aprovechar la página web de INSUGRAFIX S.A. para impulsar el cuaderno.

*Objetivo:* Determinar el medio más idóneo para presentar un mensaje que brinde información esencial de manera tan apropiada que el cliente compre el producto.

*Actividades y Tareas:*

A) Determinar a través de la investigación de mercado qué tipo de medios es más efectivo para la publicidad del producto.

B) Determinar los costos que conlleva la implementación de publicidad a través de los medios seleccionados.

B.1) Solicitar información en medios locales de comunicación.

B.2) Solicitar información en agencias de publicidad.

c) Contratación de publicidad.

Según el estudio de mercado el mejor medio para dar a conocer las bondades del producto a comercializar es la televisión, debido a lo llamativo de este medio y además que puede acaparar la mayor parte de clientes en el municipio de Managua. El spot publicitario del cuaderno cosido durará un tiempo de 30 segundos, en horario de 7:00 – 8:00 p.m. dos días a la semana y un día los fines de semana en horarios de 2:30-3:30 p.m.<sup>6</sup>, a mediados de Enero y Febrero con un costo de U\$ 880 por spot (ver anexo 9) resultando un total de U\$10,560.

La elaboración de catálogos de las nuevas portadas de los cuadernos cosidos con un costo de U\$360 para 60 catálogos<sup>7</sup> durante la temporada.

La implementación de un nuevo medio publicitario como lo es el Mupis, donde se dará a conocer las portadas del cuaderno cosido para la nueva temporada, ubicado en la zona de Metrocentro o la zona de Carretera Masaya, con un costo de U\$310 mensuales por Mupis (Ver Anexo 10), se invertirá en la adquisición de 6 Mupis, para obtener un total de 8 (debido a acuerdos realizados) durante dos meses, con un valor total de U\$ 3,720.

4) **Estrategia de precio:** Determinar el precio óptimo para comercializar el cuaderno cosido según la competencia, enfocado en el valor actual<sup>8</sup>, esta estrategia la dirigimos en base a la fijación de precios según la competencia, en la cual mediante entrevista y visita a los distribuidores de los productos de la competencia se logra determinar el precio de mercado al que se ofrecen estos

---

<sup>6</sup> Según la empresa de publicidad Castillos & Asociados

<sup>7</sup> Según INPASA

<sup>8</sup> Farase, Kimbrell & Woloszyk “Mercadeo en el siglo XXI”



productos, y a partir de esto, se fija un precio que esté acorde a los del mercado, siempre y cuando éste sea mayor que nuestros costos de producción y menor que el de la competencia, para que el producto sea atractivo y que refleje una imagen de calidad.

*Objetivo:* Establecer el precio óptimo para comercializar el producto.

Actividades y Tareas:

A) Dentro de la investigación de mercado sugerida en la estrategia desarrollo incluir la elaboración de un cuestionario para determinar cuál es el costo de adquisición de los cuadernos cosidos para las distribuidoras y/o librerías.

A.1) Realizar entrevistas a los distribuidores mayoristas.

B) Establecer precio del producto por debajo de la competencia.

Mediante las entrevistas se obtuvieron los costos de adquisición de los cuadernos por parte de las Distribuidoras y/o Librerías, además se obtuvo el margen de ganancia que aplican sobre el costo, esto se refleja en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3		Costos y margen de ganancia de las distribuidoras y librerías mayoristas.	
Distribuidora	Marca	Costo (US \$)	Margen de Ganancia (%)
Distribuidora La Universal (como Librería)	El Líder	1.01	40%
Distribuidora Jardín	Copan	0.85	30%
	Shark	0.72	35%
Librería San Jerónimo	Águila	0.77	30%
	Líder	1.11	30%
Librería Hispamer	Norma	1.76	30%
	Copan	0.87	35%
Librería GonPer	Norma	1.29	30%
	Scribe	1.15	30%
	Copan	0.84	30%

Fuente: Datos proporcionados por las librerías y distribuidoras.

Se determinó que el cuaderno más caro para las distribuidoras es cuaderno Norma y el más barato es el cuaderno Shark, esto se debe a la gran diferencia en calidad que existe entre ambas marcas.

En la tabla 3.4 se presentan las características de los cuadernos cosidos que se distribuyen en el mercado del municipio de Managua.

Tabla 3.4	Característica de los cuadernos cosidos distribuidos en el mercado del municipio de Managua.												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="586 653 1073 688">Características de los Cuadernos</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="586 688 743 724"><b>Shark</b></td><td data-bbox="743 688 1073 768" rowspan="2">Poco llamativo</td></tr> <tr> <td data-bbox="586 724 743 768"><b>Aguila</b></td></tr> <tr> <td data-bbox="586 768 743 804"><b>Copan</b></td><td data-bbox="743 768 1073 804">Aceptable</td></tr> <tr> <td data-bbox="586 804 743 840"><b>Lider</b></td><td data-bbox="743 804 1073 884" rowspan="2">Llamativo</td></tr> <tr> <td data-bbox="586 840 743 884"><b>Scribe</b></td></tr> <tr> <td data-bbox="586 884 743 919"><b>Norma</b></td><td data-bbox="743 884 1073 919">Muy llamativo</td></tr> </tbody> </table>		Características de los Cuadernos		<b>Shark</b>	Poco llamativo	<b>Aguila</b>	<b>Copan</b>	Aceptable	<b>Lider</b>	Llamativo	<b>Scribe</b>	<b>Norma</b>	Muy llamativo
Características de los Cuadernos													
<b>Shark</b>	Poco llamativo												
<b>Aguila</b>													
<b>Copan</b>	Aceptable												
<b>Lider</b>	Llamativo												
<b>Scribe</b>													
<b>Norma</b>	Muy llamativo												

Comparando las características de los productos que poseen las distribuidoras, con el cuaderno producido por INSUGRAPH S.A., determinamos que posee similitud con los cuadernos Lider y Scribe, en algunos aspectos sobresale el cuaderno de INSUGRAPH S.A., como la calidad de blanco de las páginas y el grueso de las mismas, y en otros aspectos tienen cierta similitud, como el brillo de sus portadas.

Es por esto que consideramos que el precio a establecer para las distribuidoras debe ser de US\$ 0.90 para los cuadernos de 100 hojas y U\$0.70<sup>9</sup> para los cuadernos de 50 hojas, ya que es la mejor forma de darle al producto un prestigio de marca y calidad, tomando en cuenta que no puede sobrepasar el precio del competidor líder del mercado de cuadernos cosidos, sino estar muy de cerca al precio de éste.

**5) Ampliar la gama de producto ofertados en el mercado de cuaderno en el municipio de Managua,** es necesario evaluar los recursos con que cuenta la

<sup>9</sup> Según la gerencia el cuaderno de 50 hojas debe valer el 20% menos que el de 100 hojas.

empresa, tanto humano como de maquinaria, para determinar si existe capacidad para producir cuadernos cosidos con el fin de ingresar al mercado de Managua.

Objetivo: Incrementar la cantidad de producto ofertados.

Actividades y Tareas:

- A) Determinar capacidad de producción de la planta
- B) Evaluar requerimientos de maquinaria.
- C) Elaborar el producto

Actualmente INSUGRAPH S.A. posee capacidad instalada para producir 1,610,400 cuadernos durante la temporada escolar, como se mencionó en el capítulo *análisis de la situación actual*, de esta capacidad la empresa puede destinar el 10 % para el mercado de Managua, lo que resulta un total de 161,040 cuadernos.

Tabla 3.5 Capacidad de oferta de INSUGRAPH S.A.			
Presentaciones	50 paginas	100 paginas	Total
Capacidad total por día	26,000	22,000	
Mezcla de producción	60.00%	40.00%	
Capacidad total por día	15,600	8,800	24,400
Al mes	343,200	193,600	536,800
Temporada ( 3 meses)	1,029,600	580,800	1,610,400
<b>10% destinado a Nicaragua</b>	<b>102,960</b>	<b>58,080</b>	<b>161,040</b>

Fuente: Datos de la empresa.

De acuerdo a las ventas que se estima alcanzar con la implementación de las estrategias propuestas, se pretende obtener el 15% del mercado el primer año. A continuación se presenta la tabla 3.6 donde se proyectan las ventas esperadas de la empresa para el periodo 2006-2010.

Ventas proyectadas de INSUGRAPH S.A.					
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Demanda	389,015	449,332	519,000	599,471	692,419
Participación de INSUGRAPH S.A	15.0%	18.0%	21.0%	22.0%	23.0%
<b>Ventas proyectadas</b>	<b>58,352</b>	<b>80,880</b>	<b>108,990</b>	<b>131,884</b>	<b>159,256</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que en cinco años INSUGRAPH S.A. se posicione en el mercado de cuadernos cosidos en un 23%, siendo necesario la producción de 159,256 cuadernos, durante los cinco años de vida del plan de comercialización se espera se cubra la demanda insatisfecha y se acapare porción de la demanda de la competencia.

Con los datos obtenidos de la Tabla 3.5 observamos que INSUGRAPH S.A. tiene una capacidad de ofertar hasta un máximo de 161,040 cuadernos cosidos sin afectar sus costos, si lo comparamos con la participación (ventas) que se espera alcanzar, observamos que fácilmente se puede dar respuesta al nivel de ventas, excepto en el último año en el cual la brecha entre capacidad de producción y ventas pronosticada es muy corta.

Para el periodo proyectado se ha determinado que no se necesita invertir en maquinaria para dar respuesta al mercado, por lo que se puede aumentar la producción de la empresa en temporada escolar.

Respecto al recurso humano, la empresa no presenta mayores dificultades debido a que cuenta con un personal de 63 trabajadores distribuidos en producción y distribución, los que han mostrado capacidad para realizar su labor a la máxima capacidad de la maquinaria.

**6) Realizar promociones para estimular la compra del producto**, la promoción de ventas representa todas las actividades de mercadeo diferentes de venta personal,

publicidad y propaganda que se utiliza para estimular las compras de los consumidores y la efectividad de las ventas.

Objetivo: Estimular la compra del producto.

Actividades y tareas:

- A) Identificar tipos de promociones aplicables al producto.
- B) Determinar los costos de cada una de las promociones.
- C) Determinar la promoción más viable.

La promoción propuesta está orientada al comercio mediante concesiones por compras, diseñada para estimular la adquisición del producto de los mayoristas. La promoción consiste en un descuento del 1% sobre compras mayores de los 16,000 cuadernos, otorgado el primer año a los 3 primeros clientes que realicen su pedido y se aumentara un cliente por cada año.

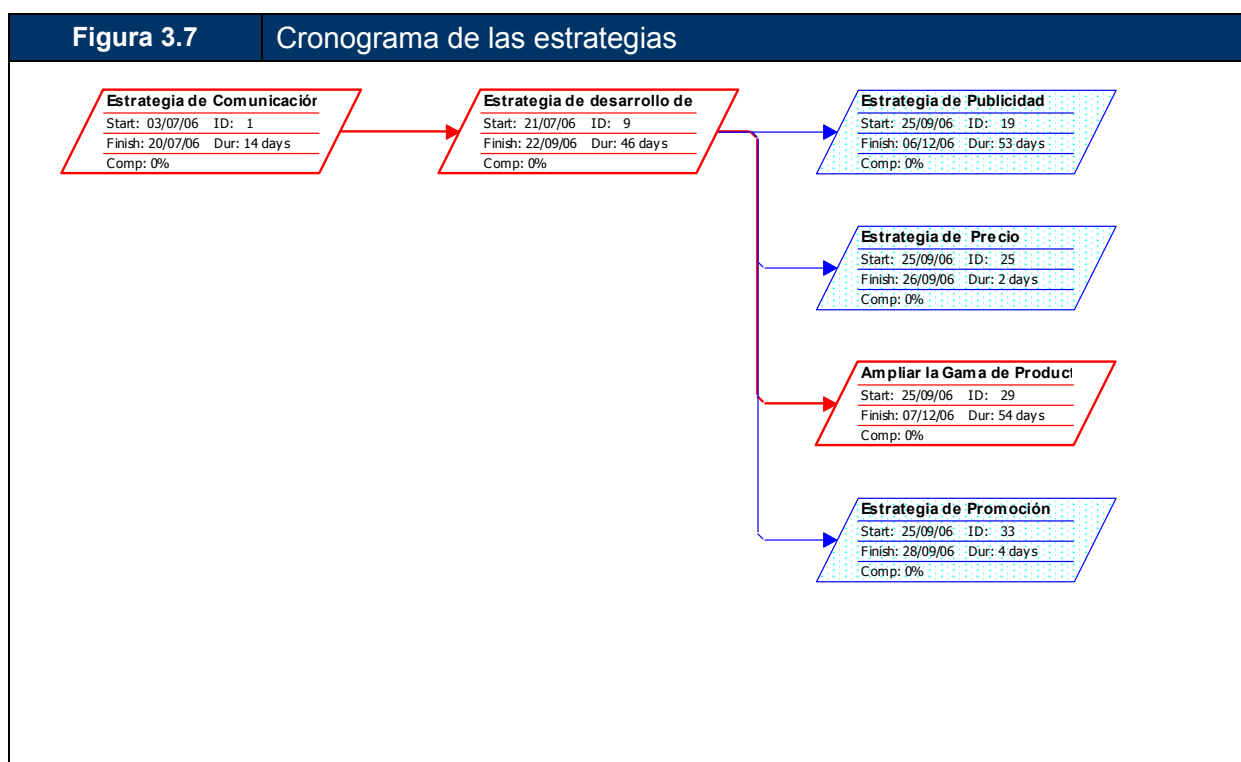
Se estima que los gastos por promoción serán de US\$ 374 el primer año y aumentarán de acuerdo a la cantidad de clientes establecidos para cada año.

### **3.4 PROGRAMA DE ACCION**

El programa de acción iniciará con la estrategia de comunicación debido a que ésta servirá de base para elaborar la siguiente estrategia que es la de desarrollo de producto, la cual tiene como actividad central llevar acabo una investigación de mercado, de los resultados obtenidos de la investigación de mercado se podrán establecer las estrategias de publicidad, la de precio, promoción y se concretará la producción del cuaderno tomando en cuenta la capacidad instalada de la empresa.

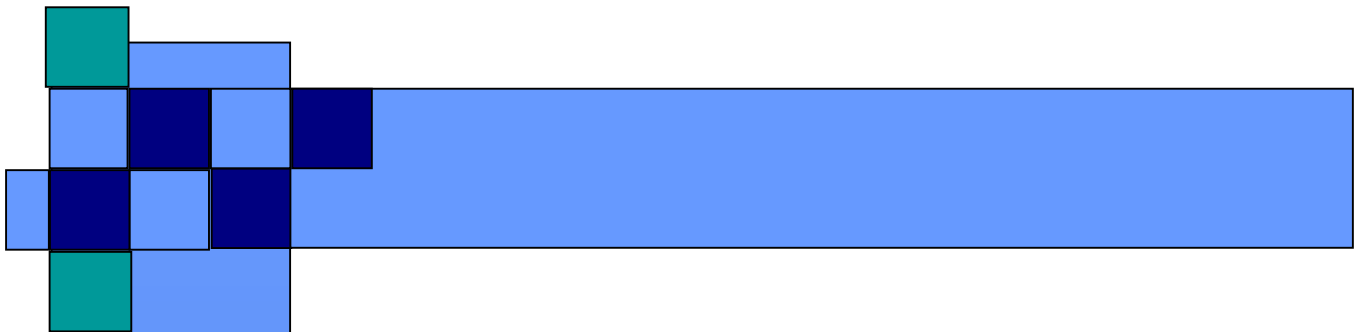
En la Tabla 3.7 se muestra la secuencia que deben seguir las estrategias a implementar, iniciando con la estrategia de comunicación, seguida de la estrategia de *desarrollo de producto* y finalizando con la estrategia de *ampliación de la gama de*

*productos*, entre las estrategias de mayor duración se encuentran las dos últimas mencionadas, con 46 y 54 días respectivamente.



Las estrategias se implementarán anualmente, durante un período de 5 años. En el primer año la implementación de las estrategias se llevará acabo en un lapso de 114 días, iniciando el lunes 03 de Julio del 2006 y finalizando el miércoles 07 de Diciembre del mismo año, y se espera que para el resto de los años se implemente el mismo tiempo en la ejecución de las estrategias.

En el Anexo 11 se presenta una tabla donde se muestra cada estrategia, las actividades inmersas dentro de estas y sus tareas a realizar.



## **CAPITULO IV**

### **PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION**

## **CAPITULO IV: PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**

Los aspectos que se abordarán en este capítulo describen detalladamente las inversiones que se harán para la realización del plan de comercialización, el presupuesto para llevar acabo las actividades inmersas dentro de éste y se determinarán los flujos de caja para cada año en el que se ejecute el Plan.

Es importante mencionar que los desembolsos se realizarán de acuerdo al Plan de Acción, empezando a partir del 2006.

### **4.1 INVERSIONES**

Las inversiones estarán divididas en inversiones intangibles e inversiones de capital de trabajo, no se incurrirá en inversiones de activos fijos puesto que el plan de comercialización no lo amerita.

A continuación se presenta el detalle de las inversiones del sistema de comercialización propuesto.

#### **4.1.1 Inversiones intangibles**

Dentro de las inversiones intangibles, la única a tomarse en cuenta la constituye la capacitación en el taller de Comunicación Efectiva, en la cual participarán los dos Ejecutivos de Ventas, el Asistente de Producción, el Responsable de Bodega, el Responsable de Compra y el responsable de Recursos Humanos. Esta inversión se realizara al inicio del plan de comercialización y a mediados del mismo.

Dicha inversión es amortizable y se puede utilizar como recurso para disminuir el efecto tributario en el flujo de caja, aunque no represente un monto significativo.

En la Tabla 4.1 se muestra el monto de esta inversión.



Tabla 4.1	Inversión diferida
<b>Taller comunicación efectiva ( Panamerican Group)</b>	
Costo por persona (US\$)	87.96
Cantidad de personas	6
<b>Total (US\$)</b>	<b>527.78</b>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2 Inversiones en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo<sup>10</sup>, en este caso del plan de comercialización. Las inversiones consideradas dentro de este rubro son: adquisición de inventario de papel bond y cartón, diseños de portadas, publicidad y adquisición de hilo y tape.

En la Tabla 4.2 se muestran la inversión necesaria en inventario de papel bond y cartón.

Tabla 4.2	Inversión en inventario
Cálculo de la inversión	2006
Ventas proyectadas (Uds).	58,352
Papel bond (Ton)	7.56
Cartón (Ton)	2.65
Inversión papel bond (US\$)	7,095.06
Inversión cartón (US\$)	1,856.66
<b>Total</b>	<b>8,951.72</b>

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>10</sup> Sapag Chain Nassir & Reynaldo “Preparación y Evaluación de Proyectos”

Para la realización de este cálculo se tomo en cuenta la capacidad de aprovechamiento de la tonelada de materia prima de papel bond y de papel cartón, descrita en el **detalle del proceso de producción** en el Capítulo I, de esta forma se determina cuantas toneladas de cada materia prima se necesitaría para las ventas de cuaderno proyectado.

Se tomó como referencia el precio de la tonelada del papel bond y del papel cartón del 2005 los cuales ascienden a US\$937.98 y US\$700 respectivamente, para alcanzar un monto de **US\$8,951.72** en inversión de materia prima papelera.

En la tabla 4.3 se presenta la inversión en diseños para las portadas de los cuadernos.

Tabla 4.3	Inversión en diseños	
Diseño de portadas		
Costo por diseño (US\$)	350.00	
Cantidad de diseños	20	
Total (US\$)	7,000.00	

Fuente: Elaboración propia.

En el primer año se pretende implementar 20 diseños de portadas, y mantendremos esta cantidad para los demás años, presentando un monto inicial de US\$ 7,000.

Lo referente a la inversión en publicidad en el primer año consta de tres aspectos: publicidad por televisión, catálogos y rótulos en bulevares. La inversión de publicidad en televisión se pretende sea mayor el primer año y que disminuya en los consecutivos; mientras que la inversión en los otros medios se mantendrá constante.

En la tabla 4.4 se muestra la inversión en publicidad para el año 2006

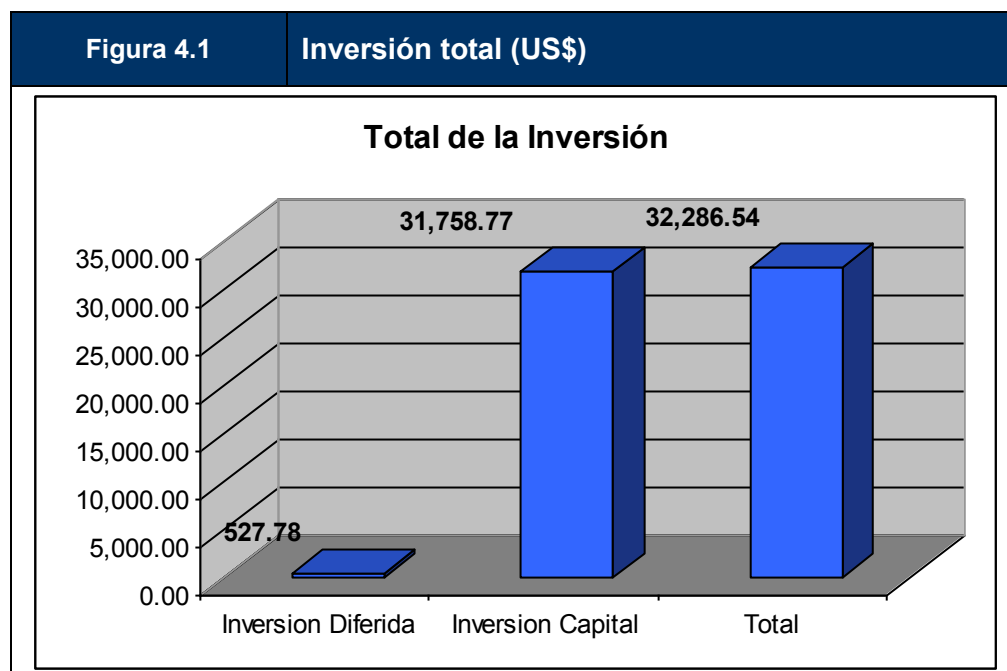
Tabla 4.4	Inversión en publicidad (US\$)	
Televisión Canal 2	Lunes a Viernes (7-8 pm)	Domingos(6 - 11)pm
Costo por spot	880.00	880.00
Cantidad de Spot	2	1
Costo semanal	1,760.00	880.00
Sub-Total		10,560.00
INPASA		
Precio por catálogo		6.00
Cantidad de catálogos		60
Sub-Total		360.00
EUNIC (Rótulos en Bulevares)		
Mupis costo mensual		310.00
Cantidad de mupis		6
Cantidad de meses		2
Sub-Total		3,720.00
Total		14,640.00

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información brindada por la empresa, el costo en hilo y tape por cuaderno es de US\$0.02, por tanto la inversión necesaria para el pegado y sellado de las páginas es de **US\$1,167.05**.

En total, la inversión requerida para capital de trabajo asciende a **US\$ 31,758.77**, de los cuales la publicidad representa el mayor desembolso siendo el 46.10% del monto total, seguido de la inversión en inventario de papel y diseños de portadas que representan el 28.19%, y 22.04% respectivamente.

En la figura 4.1 se muestra la inversión total requerida para la implementación del plan.



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 COSTOS DE OPERACIÓN

Los costos de operación los separamos en: *costos fijos* los que no dependen de la cantidad de cuadernos a fabricar y *costos variables* los que dependen directamente de la cantidad a producir.

Los costos fijos que se consideran son: la publicidad, promoción y los diseños para las portadas.

En la tabla 4.5 se presenta el monto de estos costos para el período 2006-2010.

Tabla 4.5	Costo fijos (US\$)				
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Publicidad	14,640.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00
Promoción	374.40	499.20	624.00	748.80	873.60
Diseños	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Total	22,014.40	15,099.20	15,224.00	15,348.80	15,473.60

Fuente: Elaboración propia.

Los costos variables son el costo del papel, hilo, tape y el costo de impresión de los diseños. Se procedió a elaborar el costo variable del cuaderno de 50 páginas y el de 100 páginas. En la tabla 4.6 se muestra la composición de los costos variables<sup>11</sup> del cuaderno de 50 páginas y de los cuadernos de 100 páginas.

Tabla 4.6 Costo variable unitario (US\$)		
	Cuaderno de 50 pags	Cuaderno de 100 pags
Costo de papel	0.12	0.21
Costo del hilo	0.01	0.01
costo del tape	0.01	0.01
Impresión portada INPASA	0.08	0.08
Costo variable unitario	<b>0.22</b>	<b>0.31</b>

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos se obtuvieron de los costos variables de producción de los cuadernos cosidos que se están comercializando en el exterior para el año 2005.

Como se puede observar la variante entre los costos de producir cada tipo de cuaderno recae en el costo variable por requerimiento de papel, los otros rubros permanecen iguales debido a que se requiere de la misma cantidad para la producción de ambos tipos de cuadernos.

En la tabla 4.7 se muestra el costo variable total esperado para el período que comprende el plan de comercialización.

<sup>11</sup> En el costo variable no se considera el costo de electricidad debido a que éste es un costo hundido, y se va incurrir en él se ejecute o no el plan.

Tabla 4.7	Costo variable total				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Cuaderno de 50 Páginas</b>					
Ventas pronosticadas (uds)	35,011	48,528	65,394	79,130	95,554
Costo variable (US\$)	7,655.87	10,611.49	14,299.60	17,303.26	20,894.58
<b>Cuaderno de 100 Páginas</b>					
Ventas pronosticadas (uds)	23,341	32,352	43,596	52,753	63,703
Costo variable (US\$)	7,131.07	9,884.09	13,319.38	16,117.15	19,462.29
<b>Costo variable total (US\$)</b>	<b>14,786.95</b>	<b>20,495.59</b>	<b>27,618.98</b>	<b>33,420.40</b>	<b>40,356.86</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 INGRESOS

Los ingresos se obtienen de acuerdo al precio establecido para cada cuaderno (US\$ 0.70 el cuaderno de 50 páginas y de US\$ 0.90 el de 100 páginas) y el volumen de venta pronosticado. En la tabla 4.8 se presenta los ingresos totales para el período 2006-2010.

Tabla 4.8	Ingresos totales				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Cuaderno de 50 páginas</b>					
Ventas pronosticadas (uds)	35,011	48,528	65,394	79,130	95,554
Ingresos variable (US\$)	24,507.95	33,969.47	45,775.83	55,391.12	66,887.64
<b>Cuaderno de 100 páginas</b>					
Ventas pronosticadas (uds)	23,341	32,352	43,596	52,753	63,703
Ingreso variable (US\$)	21,006.81	29,116.69	39,236.42	47,478.10	57,332.27
<b>Ingreso total</b>	<b>45,514.76</b>	<b>63,086.17</b>	<b>85,012.25</b>	<b>102,869.23</b>	<b>124,219.91</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 PRESUPUESTO

En este apartado se presentará de manera resumida en el estado de resultado proyectado, los ingresos y egresos del plan.

Tabla 4.9	Estado de resultado (US\$)				
Año	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos totales	45,514.76	63,086.17	85,012.25	102,869.23	124,219.91
Costo de venta	14,786.95	20,495.59	27,618.98	33,420.40	40,356.86
Utilidad bruta	30,727.82	42,590.58	57,393.26	69,448.82	83,863.05
Gasto de producción	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Gastos de venta	15,014.40	8,099.20	8,224.00	8,348.80	8,473.60
Amortización	175.93	175.93	351.85	175.93	175.93
Utilidad antes de impuesto	8,537.49	27,315.45	41,817.41	53,924.10	68,213.52
Impuesto (30%)	2,561.25	8,194.64	12,545.22	16,177.23	20,464.06
Utilidad neta	5,976.24	19,120.82	29,272.19	37,746.87	47,749.46

A como se puede observar en la Tabla 4.9, el plan de comercialización será capaz de generar utilidades a lo largo de su ciclo de vida. Se presenta un incremento extraordinario en las utilidades del 219.95% en el 2007 con respecto al 2006, esto se debe al incremento en las ventas y a la disminución de los gastos de venta; en el 2008 se presenta una disminución en el incremento presentado anteriormente, alcanzando un 53.09%, la tendencia a disminuir continua hasta alcanzar el 26.50% en el ultimo año.

Es necesario aclarar que el *gasto de producción* reflejado en el estado de resultado se refiere al monto requerido para adquirir los diseños para las portadas y que el *gasto de venta* no es nada más que el gasto publicitario y de promoción efectuado en cada año. Además, el aumento en la amortización del año 2008 se debe a una nueva inversión intangible efectuada en esa fecha.

#### 4.5 FLUJO NETO DE EFECTIVO

Para realizar el flujo de caja del plan de comercialización se tomó como punto de partida el estado de resultado presentado en el apartado anterior, se le adicionaron a las utilidades los rubros que no representan un desembolso para la empresa como

lo es la amortización a los activos intangibles y se compararon estos flujos con la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del plan.

Para evaluar la rentabilidad del plan se utilizó el método del *valor presente neto* (VPN) y el método de la *tasa interna de retorno* (TIR); El método del valor presente neto requiere la definición de la tasa de retorno exigida por la empresa o inversionista, esta tasa es del 10% y es la tasa de rendimiento que INSUGRAPHIX S.A exige a sus inversiones.

En la tabla 4.10 se muestra el detalle del flujo de caja del plan de comercialización.

Tabla 4.10		Flujo de caja (US\$)				
Flujo de caja del plan de comercialización						
Año		2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos totales		45,514.76	63,086.17	85,012.25	102,869.23	124,219.91
Costo de venta		14,786.95	20,495.59	27,618.98	33,420.40	40,356.86
Utilidad bruta		30,727.82	42,590.58	57,393.26	69,448.82	83,863.05
Gasto de producción		7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Gastos de venta		15,014.40	8,099.20	8,224.00	8,348.80	8,473.60
Amortización		175.93	175.93	351.85	175.93	175.93
Utilidad antes de impuesto		8,537.49	27,315.45	41,817.41	53,924.10	68,213.52
IR (30%)		2,561.25	8,194.64	12,545.22	16,177.23	20,464.06
Utilidad neta		5,976.24	19,120.82	29,272.19	37,746.87	47,749.46
Amortización		175.93	175.93	351.85	175.93	175.93
Recuper. de capital de trab.						31,758.77
Inversión	32,286.54			527.78		
Flujo neto de efectivo	-32,286.54	6,152.17	19,296.74	29,096.26	37,922.79	79,684.16
VPN	118,780.43					
TIR	59%					

Los flujos de caja son positivos en todos los años de vida del plan, presentando aumentos en cada periodo en relación con el anterior, en el último año se presenta



un aumento excepcional debido a la recuperación del capital neto de trabajo, alcanzando un monto de **US\$ 79,684.16**.

El VPN calculado para el flujo de caja resultó ser mayor que cero (**US\$118,780.43**), además la TIR calculada (**59%**) es mayor que la tasa de retorno exigida por la empresa, por tanto se demuestra que este plan es rentable desde el punto de vista financiero.

## CONCLUSIONES

Con la elaboración de este trabajo se llegaron a determinar las siguientes conclusiones:

- ✚ De acuerdo al análisis de la situación actual, se determinó que INSUGRAFIX S.A cuenta con tecnología avanzada y un equipo humano competente y comprometido en la gestión de calidad, con capacidad de cumplir con los acuerdos y términos comerciales establecidos por los clientes, además que la experiencia que posee en la comercialización de cuadernos en diferentes mercados, la hace competente para implementar el plan de comercialización propuesto.
- ✚ De acuerdo al estudio de mercado se determinó que el segmento al que se debe dirigir son distribuidoras y librerías mayoristas importadoras de cuadernos que se encuentren ubicadas en el municipio de Managua, siendo la demanda para el año 2006 la cantidad de 389,015 unidades de cuadernos de los cuales INSUGRAFIX S.A. tendrá una participación del 15% hasta el 2010 que la participación será del 23.0% de una demanda total de 692,419 unidades.
- ✚ Los principales factores que influyen para la adquisición de los cuadernos cosidos son el precio y la presentación, esto de acuerdo a las entrevistas que se realizaron en el estudio de mercado a las distribuidoras mayoristas.
- ✚ Se propusieron estrategias de comercialización las cuales se centran en la adición de características, determinación del precio óptimo, promoción y publicidad, además se determinó que para la implementación del plan de comercialización es necesario una inversión de US\$ 32,286.54.

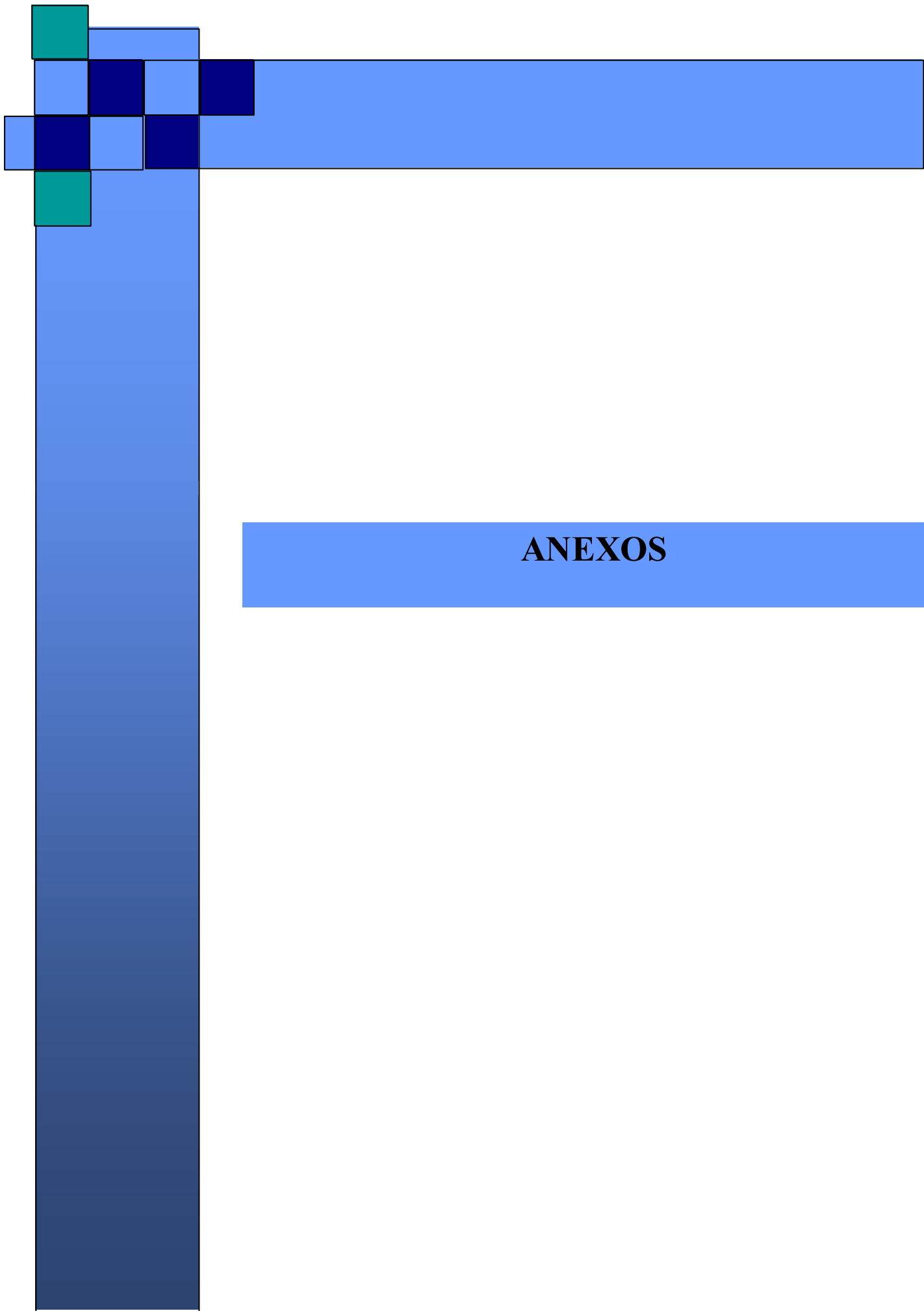
- ✚ Mediante la aplicación del método del VPN y la TIR a los flujos originados por el plan, se determinó que el mismo es rentable desde el punto de vista financiero, obteniéndose un VPN de US\$ 118,780.43 y una TIR de 59%.
- ✚ La propuesta del plan de comercialización para los cuadernos cosidos producidos por INSUGRAFIX S.A., tendrá una duración de cinco años aproximadamente y durante los cuales se aplicaran las estrategias anteriormente determinadas, con el fin de alcanzar los resultados esperados.

## RECOMENDACIONES

- ✚ La implementación del plan se deberá ejecutar en el tiempo establecido para que no sufra ninguna variación en relación a la inversión y a las utilidades que se puedan obtener.
- ✚ Es necesario que el plan de comercialización se lleve acabo con todas las estrategias completas ya que tienen relación entre si, por lo que son dependientes una de la otra.
- ✚ Los estudios de mercados deben ser realizados por personal del departamento de venta de la empresa, para que sirvan de información confiable para las áreas interesadas.
- ✚ Realizar un estudio de mercado que este enfocado a los gustos y preferencias del cliente final que sirva de apoyo al presente trabajo.
- ✚ Revisar la misión y visión de la empresa que este acorde a la situación actual y futura de la misma, elaborarla de forma concisa.

## BIBLIOGRAFIA

1. Andrews, Kenneth. "The concept of corporate Strategy". Editorial Mc Graw Hill.
2. Besley & Brigham. "Fundamentos de Administración Financiera". México: Editorial Mc Graw Hill, Doceava Edición.
3. Davis Kenneth, "Administración en Mercadotecnia". Editorial Limusa.
4. Farese, Kimbrell & Woloszyk. "Mercadeo en el Siglo XXI". México: Editorial Mc Graw Hill, 2001
5. Kotler, Phillip. "Fundamentos de Mercadotecnia". México: Editorial Prentice Hall, Segunda Edición, 1991.
6. Sapag Chain Nassir & Reynaldo. "Preparación y Evaluación de Proyectos". Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición.
7. Stanton, Etzel & Walter. "Fundamentos de Marketing". México: Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, 2000.



**ANEXOS**

---

---

## Anexo 1

Tabla A-1	Listado de Librerías y Distribuidoras que tienen relaciones comerciales con INSUGRAPH S.A. en el Municipio de Managua.
<i>Librería / Distribuidora</i>	<i>Ubicación</i>
Librería D'Leo	Bello Horizonte.
Librería GonPer	Ciudad Jardín; Bo. Santa Ana.
Librería Hispamer	Ciudad Jardín; Reparto Tiscapa; Linda Vista.
Librería San Jerónimo	Ciudad Jardín; Los Robles; Linda Vista.
Distribuidora Jardín	KM 5 carretera Norte.
Distribuidora Universal	El Nuevo Diario; Metrocentro; El Zumen.
Distribuidora Martha Ortiz	Mercado Oriental.
Distribuidor Nelson Ramírez	Mercado Oriental.
Distribuidor PAPELSA	Bo. Santa Ana.

Fuente: Datos de la empresa.

## Anexo 2

Figura A-1

Portada de Cuaderno Producido para el MECD

# TABLAS ARITMETICAS

## TABLA DE NUMERACION

Unidad .....	1
Decena .....	12
Centena .....	123
Mil .....	1,234
Dec. de Mil .....	12,345
Cent. de Mil .....	123,456
Millón .....	1,234,567
Dec. de Millón .....	12,345,678
Cent. de Millón .....	123,456,789

## SIGNOS ARITMETICOS

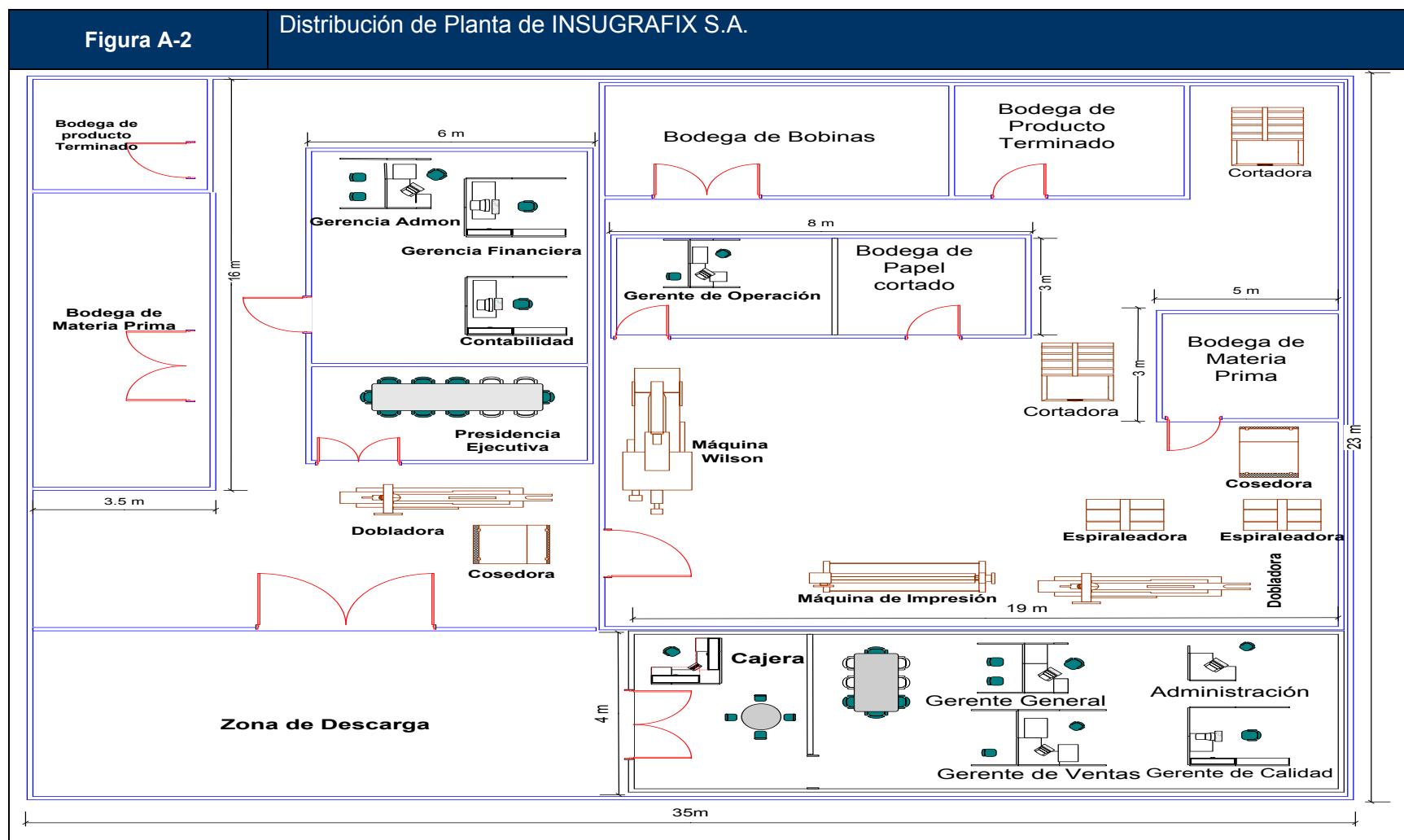
+ Más: Signo de Suma
- Menos: Signo de Resta
x Por: Signo de Multiplic.
÷ Entre: Signo de División
= Igual: Signo de Igualdad
∴ Signo de Proporción
√ Signo de Raíz Cuadrada
° Grado 'Minuto "Segundo
∴ Por tanto de donde

## MEDIDAS DE TIEMPO

1 Minuto	= 60 Segundos
1 Hora	= 60 Minutos
1 Día	= 24 Horas
1 Semana	= 7 Días
1 Quincena	= 15 Días
1 Mes	= 41/3 Sem
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días
1 Año Bisiesto	= 366 Días
1 Día	= 24 Horas
1 Trimestre	= 3 Meses
1 Año:	= 365 Días



## Anexo 3

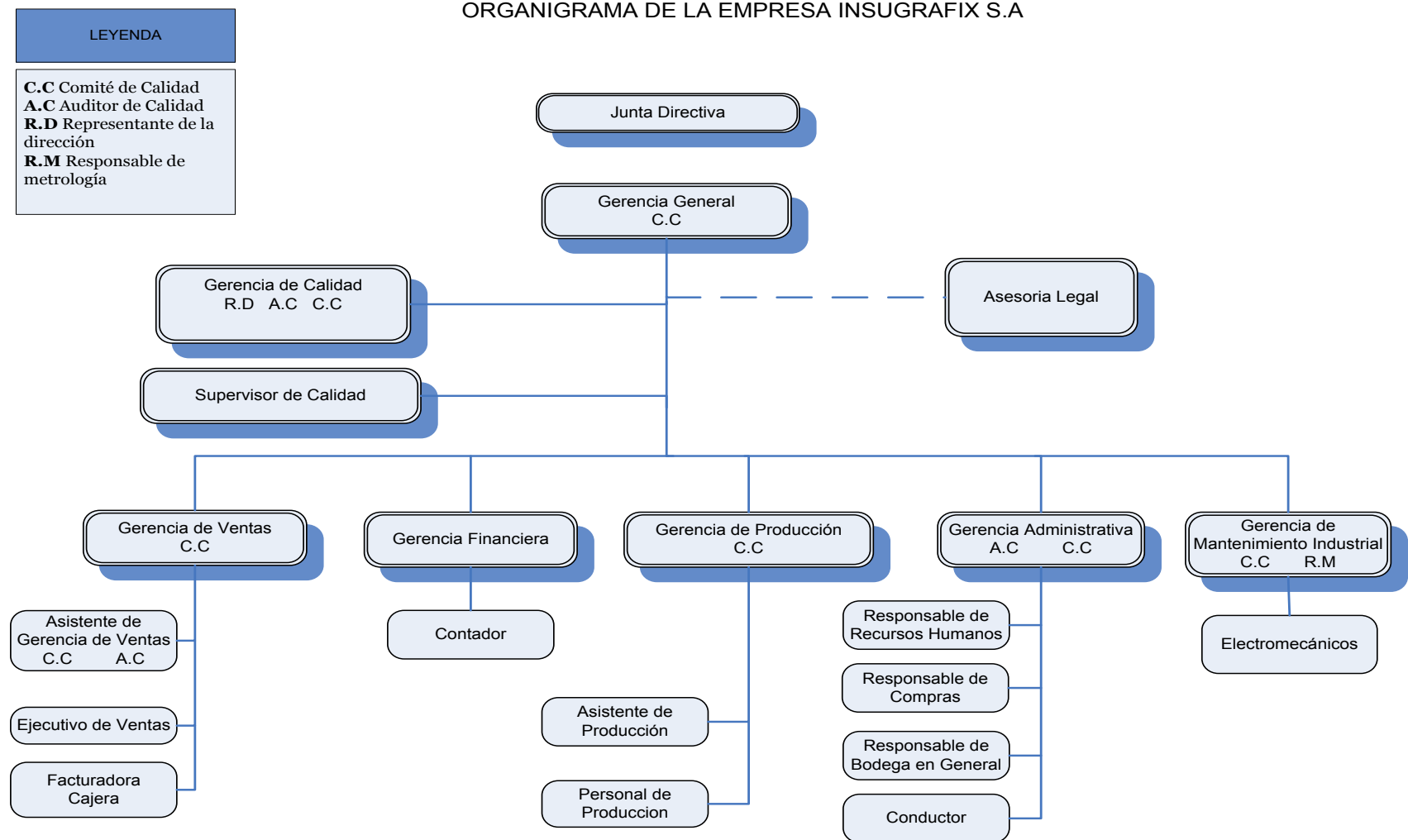


Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4

Figura A-3

## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INSUGRAPHIX S.A



Fuente: Datos de la empresa.

## Anexo 5

**Tabla A-2**
**Necesidades de comunicación interna de la empresa INSUGRAPHIX S.A**
**Necesidades de Información**

Objetivo	Necesidades del Cliente Resultados y seguimientos de encuestas	Requisitos legales que la calidad del Producto.	Visión, Misión, Políticas, Valores y obj. De calidad.	Planes de Calidad	Avances en el SGC	Funciones responsabilidades y autoridad	Procedimientos de Calidad	No conformidades y reclamos	Resultados de auditoria	Desempeño del SGC
Responsable de Comunicarlo	Gerente de Mercadeo y Ventas	Asesor Legal.	Gerente General.	Gerente de Calidad	Responsable de Calidad	Gerente de Administración	Responsable de área	Responsable de procesos	Gerente de Calidad	Responsable de procesos
Gerente General.	6,7	12	-	2,7	4,6,7	1,3	-	7	6,7	6,7
Gerente de área.	4,7	10	1,3,4,5,8	2,7	4,6,7	1,2,3	1,3	6,7	6,7	7
Personal de Ventas.	4,5	10	4,5,8	5,11	4,5	3,10,11	3,5	5, 10	4, 10	4
Operarios	4,5	10	4,5,8	11	4,5	3,10,11	3,5	4,5,10	4, 10	4

**Medios de Información.**

1. Manual de SGC	7. Reunión con comité de mejora.
2. Planes de Calidad	8. Eventos.
3. Documentos Internos	9. Tablero de Indicadores.
4. Carteleros.	10. Memorando, Circular.
5. Reunión.	11. Ordenes de trabajo, metas que cumplir.
6. Informes	12. Otros.

Fuente: Datos de la empresa.

## **Anexo 6**

### **Formato de entrevista a distribuidora y librerías mayoristas.**

Estimados Señores:

El motivo de la presente es para solicitar su colaboración para la elaboración de un estudio de carácter monográfico. El estudio se centra en una investigación de mercado acerca del comportamiento de los **cuadernos cosidos**, tratando temas acerca de la aceptación de los mismos, las marcas de preferencia, características, proveedores y dentro de estos, evaluar la presencia de las empresas manufactureras nacionales. Para ello le agradeceríamos su apoyo para esclarecer las siguientes inquietudes:

Demanda:

1. ¿Cuáles son las principales marcas de cuadernos cosidos que distribuye su empresa?
2. ¿De estas marcas cuales son las que sus clientes compran con más frecuencia y en qué meses poseen mayor movimiento?
3. ¿Cuánto demanda su empresa anualmente de estas marcas?
4. ¿Cuál ha sido la tendencia de crecimiento de estos cuadernos?
5. ¿Qué características del producto son las más influyentes para la compra?

De la pregunta No.1 de la Entrevistas a los distribuidores y librerías mayoristas Obtuvimos la tabla A-3.

Tabla A-3	Principales Marcas de cuadernos cosidos vendidas por las Distribuidoras.	
<i>Distribuidora o Librería</i>	Marcas	
Distribuidora La Universal	El Líder	
Kimberly Nica	Scribe	
Distribuidora Jardín	Copan y Shark	
Librería San Jerónimo	Águila y El Líder	
Librería Hispamer	Copan y Norma	
Librería GonPer	Copan, Norma y Scribe	
Librería D´Leo	Scribe y Lider	

De la pregunta No. 2 se obtiene la tabla A-4.

Tabla A-4	Meses de mayor rotación de los cuadernos mas vendidos.	
<i>Distribuidora o Librería</i>	Meses	Marca con más Frecuencia de venta
Distribuidora La Universal	Octubre - Febrero	El Líder
Kimberly NICA	Noviembre -Marzo	Scribe
Distribuidora Jardín	Diciembre-Marzo	Copan
Librería San Jerónimo	Enero- Marzo, Julio- Agosto	El líder
Librería Hispamer	Enero-Febrero	Copan
Librería GonPer	Octubre - Enero	Copan y Líder
Librería D'Leo	Octubre - Febrero	El Lider

De la pregunta No. 3 se obtiene la tabla A-5.

<b>Tabla A-5</b> Demanda de cuadernos cosidos a las Distribuidoras/ Librerías de Managua.	
<i><b>Distribuidora o Librería</b></i>	<b>Demanda (unds)</b>
Distribuidora La Universal	114,113
Kimberly NICA	55,000
Distribuidora Jardín	50,000
Librería San Jerónimo	28,571
Librería Hispamer	33,333
Librería GonPer	34,667
Librería D'Leo	21,111
<b>TOTAL</b>	<b>336,795</b>

De la pregunta No. 4 se obtiene la tabla A-6.

<b>Tabla A-6</b> Tendencia de crecimiento de los cuadernos cosidos de los últimos cuatro años.	
<i><b>Distribuidora o Librería</b></i>	<b>Crecimiento</b>
Distribuidora La Universal	16.4%
Kimberly NICA	15.9%
Distribuidora Jardín	16.6%
Librería San Jerónimo	14.8%
Librería Hispamer	12.7%
Librería GonPer	14.9%
Librería D'Leo	14.1%
<b>TOTAL</b>	<b>15.5%</b>

De la pregunta No. 5 se debe de recalcar que para esta pregunta no se tomo en cuenta a KIMNICA ya que es distribuidora de una franquicia como lo es la marca Scribe elaborada por Kimberly Clark, los resultados que se obtuvieron se presentan en la tabla A-7.

Tabla A-7	Características más influyentes para que las distribuidoras compren el cuaderno cosido.
<i>Distribuidora o Librería</i>	Características
Distribuidora La Universal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portadas llamativas y de personajes (artistas, dibujos, deportistas)de la actualidad.</li> <li>2. Hojas blancas y pasta gruesa.</li> <li>3. Precios.</li> </ol>
Distribuidora Jardín	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dibujos.</li> <li>2. Pasta Gruesa</li> </ol>
Librería San Jerónimo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del producto.</li> <li>2. Precio.</li> </ol>
Librería Hispamer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad del papel.</li> <li>2. Cantidad de Hojas.</li> <li>3. Precio.</li> <li>4. Tamaño.</li> <li>5. Portada.</li> </ol>
Librería GonPer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portadas</li> <li>2. Precio</li> <li>3. Pastas</li> <li>4. Calidad del producto.</li> </ol>
Librería D'Leo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portadas</li> <li>2. Precio</li> </ol>

## **Anexo 7**

### **Formato de entrevista a distribuidora y librerías mayoristas.**

Estimados Señores:

El motivo de la presente es para solicitar su colaboración para la elaboración de un estudio de carácter monográfico. El estudio se centra en una investigación de mercado acerca del comportamiento de los **cuadernos cosidos**, tratando temas acerca de la aceptación de los mismos, las marcas de preferencia, características, proveedores y dentro de estos, evaluar la presencia de las empresas manufactureras nacionales. Para ello le agradeceríamos su apoyo para esclarecer las siguientes inquietudes:

#### Oferta

1. ¿De que manera son abastecidos?. ¿Si es a través de distribuidoras locales o importan el cuaderno del exterior?. ¿Quiénes son los proveedores?.
2. ¿De la cantidad de cuadernos que demanda, en cuánto son abastecidos?
3. ¿Cuál es el costo que poseen estas marcas?, y como distribuidoras, ¿qué margen promedio de ganancia obtienen?
4. ¿Qué medio cree conveniente para hacer publicidad a los cuadernos?
5. ¿Existe algún factor que dificulte la comercialización de cuadernos cosidos?
6. Existen empresas manufactureras a nivel nacional que se dedican a la producción de cuadernos. Si han tenido relación con ellas. ¿Cuál ha sido su experiencia con las mismas? ¿Cuál ha sido su experiencia con los productos que fabrican estas empresas?



De la pregunta No. 1 se obtiene la tabla A-8

Tabla A-8		Distribuidor de las marcas de cuadernos cosidos que vende.	
<i>Distribuidora o Librería</i>	Distribuidor	Tipo de Distribuidor	
Distribuidora La Universal	Manpa de Venezuela	Distribuidor Extranjero	
Kimberly NICA	Kimberly Clark de México	Distribuidor Extranjero	
Distribuidora Jardín	Dist. Hondureño	Distribuidor Extranjero	
Librería San Jerónimo	Dist. Hondureño y La Universal	Dist. Nac. Y Ext.	
Librería Hispamer	Dist. Hondureño y BICO Internacional de Colombia	Distribuidores Extranjeros	
Librería GonPer	Empresa KIMNICA y BICO Internacional	Dist. Nac. Y Ext.	
Librería D'Leo	Distribuidora Universal y KIMNICA	Distribuidores Nacionales	

De la pregunta No. 2 se obtiene la tabla A-9.

Tabla A-9	Abastecimiento que obtienen a las distribuidoras Nacionales.	
<i>Distribuidora o Librería</i>	Abastecidos (%)	
Distribuidora La Universal	95.0%	
Kimberly NICA	80.0%	
Distribuidora Jardín	100.0%	
Librería San Jerónimo	70.0%	
Librería Hispamer	90.0%	
Librería GonPer	90.0%	
	90.0%	
Librería D´Leo		
	89.4%	
<b>TOTAL</b>		

De la pregunta No. 3 se obtiene la tabla A-10

Tabla A-10		Costo de adquisición de las Marcas de cuadernos y Margen del Distribuidor.		
Distribuidora	Marca	Costo (C\$)	Costo (\$)	Margen de Ganancia (%)
Distribuidora La Universal	Líder	17.14	1.01	40%
Distribuidora Jardín	Copan	14.37	0.85	30%
	Shark	12.22	0.72	35%
Librería San Jerónimo	Águila	13.08	0.77	30%
	Líder	18.85	1.11	30%
Librería Hispamer	Norma	29.82	1.76	30%
	Copan	14.74	0.87	35%
Librería GonPer	Norma	21.92	1.29	30%
	Scribe	19.46	1.15	30%
	Copan	14.23	0.84	30%
Librería D'Leo	Scribe	19.38	1.14	30%
	Líder	18.58	1.10	30%

De la pregunta No. 4 se obtiene la tabla A-11.

Tabla A-11		Medios de Publicidad para los cuadernos cosidos.	
<i>Distribuidora o Librería</i>		<b>Medios Publicitarios</b>	
Distribuidora La Universal		Televisión y Catálogos.	
Distribuidora Jardín		Televisión y Radio	
Librería San Jerónimo		Mupis y Televisión	
Librería Hispamer		Mupis y catálogos	
Librería GonPer		Televisión y Catálogos	
Librería D'Leo		Catálogos	

De la pregunta No. 5 se obtiene la tabla A-12.

Tabla A-12	Dificultad de comercialización de cuadernos cosidos.																	
	<table><tr><th><i>Distribuidora o Librería</i></th><th>Dificultad</th></tr><tr><td>Distribuidora La Universal</td><td>NO</td></tr><tr><td>Kimberly NICA</td><td>NO</td></tr><tr><td>Distribuidora Jardín</td><td>NO</td></tr><tr><td>Librería San Jerónimo</td><td>NO</td></tr><tr><td>Librería Hispamer</td><td>NO</td></tr><tr><td>Librería GonPer</td><td>NO</td></tr><tr><td>Librería D'Leo</td><td>NO</td></tr></table>	<i>Distribuidora o Librería</i>	Dificultad	Distribuidora La Universal	NO	Kimberly NICA	NO	Distribuidora Jardín	NO	Librería San Jerónimo	NO	Librería Hispamer	NO	Librería GonPer	NO	Librería D'Leo	NO	
<i>Distribuidora o Librería</i>	Dificultad																	
Distribuidora La Universal	NO																	
Kimberly NICA	NO																	
Distribuidora Jardín	NO																	
Librería San Jerónimo	NO																	
Librería Hispamer	NO																	
Librería GonPer	NO																	
Librería D'Leo	NO																	

De la pregunta No. 6 se obtiene la tabla A-13.

Tabla A-13	Empresa Nacional Manufacturera.																	
	<table><tr><th><i>Distribuidora o Librería</i></th><th>Empresas Manufactureras</th></tr><tr><td>Distribuidora La Universal</td><td>INSUGRAPH S.A</td></tr><tr><td>Kimberly NICA</td><td>INSUGRAPH S.A</td></tr><tr><td>Distribuidora Jardín</td><td>INSUGRAPH S.A</td></tr><tr><td>Librería San Jerónimo</td><td>INSUGRAPH S.A</td></tr><tr><td>Librería Hispamer</td><td>INSUGRAPH S.A</td></tr><tr><td>Librería GonPer</td><td>INSUGRAPH S.A</td></tr><tr><td>Librería D'Leo</td><td>INSUGRAPH S.A</td></tr></table>	<i>Distribuidora o Librería</i>	Empresas Manufactureras	Distribuidora La Universal	INSUGRAPH S.A	Kimberly NICA	INSUGRAPH S.A	Distribuidora Jardín	INSUGRAPH S.A	Librería San Jerónimo	INSUGRAPH S.A	Librería Hispamer	INSUGRAPH S.A	Librería GonPer	INSUGRAPH S.A	Librería D'Leo	INSUGRAPH S.A	
<i>Distribuidora o Librería</i>	Empresas Manufactureras																	
Distribuidora La Universal	INSUGRAPH S.A																	
Kimberly NICA	INSUGRAPH S.A																	
Distribuidora Jardín	INSUGRAPH S.A																	
Librería San Jerónimo	INSUGRAPH S.A																	
Librería Hispamer	INSUGRAPH S.A																	
Librería GonPer	INSUGRAPH S.A																	
Librería D'Leo	INSUGRAPH S.A																	

**Anexo 8**

Cotización para seminario de comunicación impartido por la empresa Panamerican Consulting Group.

<b>Tabla A-14</b>	<b>Seminario de Comunicación.</b>
-------------------	-----------------------------------

**PANAMERICAN**  
Consulting Group

Managua, 30 de Junio 2005

**PROFORMA**

**Señores**

Estimados Sres:

En respuesta a su solicitud, le estamos detallando datos generales del Seminario **"Comunicación Efectiva"**

Nombre del evento:	"Comunicación Efectiva"
Objetivo General:	Al finalizar el módulo cada participante contará con herramientas de comunicación efectivas que le facilitarán el desempeño de sus labores.
Número de participantes:	1
Nombres de los participantes:	Martha Arcia
Fecha de inicio:	25 de julio
Fecha de finalización:	27 de julio
Hora:	2:00 pm a 6:00 pm
Total de horas:	4 horas
Costo:	\$ 76.5 + IVA
<b>Costo Total:</b>	<b>\$ 87.96</b>

**En letras: Un mil cuatrocientos noventa y dos córdobas con 13/100.**

**Lic. Eveling Guevara**  
**Mercadeo y Ventas**  
**Panamerican Consulting Group**

## Anexo 9

Cotización para publicidad en Canal 2.

Tabla A-15

Publicidad Canal 2

TELEVICENTRO DE NICARAGUA, S.A.

## Tarifas 2005

PAUTACION DE ESPACIO (CONTRATO NORMAL)

	CLASIFICACIÓN DE TIEMPO	DURACION	CARRIER
<b>B</b>	SABADO 12:00 PM - CIERRE	20"	\$ 24.00
	DOMINGO 11:00 PM - CIERRE	30"	\$ 31.00
		40"	\$ 41.00
		60"	\$ 62.00
<b>A</b>	LUNES A VIERNES 11:30 PM - CIERRE	20"	\$ 40.00
	SABADO 7:00 AM - 12:00 MD	30"	\$ 61.00
	DOMINGO 7:00 AM - 12:00 MD	40"	\$ 81.00
		60"	\$ 121.00
<b>A+</b>	LUNES A VIERNES 9:00 AM - 12:00 MD	20"	\$ 100.00
	1:00 PM - 5:00 PM	30"	\$ 152.00
	SABADO 10:30 PM - 11:30 PM	40"	\$ 202.00
	DOMINGO 12:00 MD - 2:00 PM	60"	\$ 304.00
<b>AA</b>	LUNES A VIERNES 5:00 PM - 6:00 PM	20"	\$ 242.00
	SABADO 2:00 PM - 6:00 PM	30"	\$ 363.00
	DOMINGO 8:30 PM - 10:00 PM	40"	\$ 484.00
	2:00 PM - 6:00 PM	60"	\$ 726.00
<b>AAA</b>	LUNES A VIERNES 7:00 PM - 10:00 PM	20"	\$ 587.00
	SABADO 6:00 PM - 8:30 PM	30"	\$ 880.00
	DOMINGO 6:00 PM - 11:00 PM	40"	\$ 1,173.00
		60"	\$ 1,760.00

17 SEP. 2004 05:35PM P3



**Anexo 10**

## Cotización de anuncios en Bulevares.

**Tabla A-16****Publicidad EUNIC (Mupis).**

Managua, 22 de septiembre de 2005-

Señores

Estimados Señores:

Reciba un cordial saludo de nuestra parte y le deseamos éxitos en sus gestiones cotidianas.

Por medio de la presente tengo el agrado de dirigirme a su persona con el fin de presentarle oferta para anunciarse en **MUPIS**.

Area Total = 46" x 72"

Area visual = 43" x 69"

Lugares a seleccionar:

Frente a Plaza El Sol

La Subasta a La Rotonda de la Fuerza Aérea

Contrato	:	<b>mensual</b>
Renta de Espacio mensual ambos lados	:	US\$ 240.00
Costo de Impresión	:	US\$ 70.00
Costo de Primera Impresión	:	<b>GRATIS.**</b>

\*\* Contrato mínimo 12 meses para que la 1ra. impresión sea gratis

**Promoción : Por la compra de tres mupis obtiene un cuarto completamente gratis.**

Agradeciendo de antemano la atención que brinde a la presente.

Atentamente,

---

Lic. Rosemary Pérez  
Gerencia de Ventas  
EUNIC

Km. 7 Carretera Sur, 100 mts. Abajo  
Teléfonos: (505) 265-1897 y Fax (505) 265-1898 Cel. 088-32904  
Managua, Nicaragua.

## Anexo 11

Tabla A-17

Cronograma de Actividades

ID		Nombre de la Actividad	Duración	Inicio	Final	Predecesor
1		<b>Estrategia de Comunicación</b>	<b>14 days</b>	<b>Mon 03/07/06</b>	<b>Thu 20/07/06</b>	
2		<b>Determinar que tipos de seminarios se deben impartir para fortalecer la comunicación interna</b>	<b>14 days</b>	<b>Mon 03/07/06</b>	<b>Thu 20/07/06</b>	
9		<b>Estrategia de desarrollo de producto enfocada a la adición</b>	<b>46 days</b>	<b>Fri 21/07/06</b>	<b>Fri 22/09/06</b>	<b>1</b>
10		<b>Investigación de Mercados</b>	<b>46 days</b>	<b>Fri 21/07/06</b>	<b>Fri 22/09/06</b>	
11		Determinar segmento de mercado de acuerdo a las características del producto y las del consumidor final	4 days	Fri 21/07/06	Wed 26/07/06	
12		Realizar formato de entrevista a los distribuidores mayoristas	3 days	Thu 27/07/06	Mon 31/07/06	11
13		Solicitar catálogo de portadas al proveedor, para ser usado en la entrevistas	14 days	Tue 01/08/06	Fri 18/08/06	12
14		Solicitud de cita para entrevista a la empresa de interés	2 days	Mon 21/08/06	Tue 22/08/06	13
15		Realizar entrevistas a los establecimientos identificados	14 days	Wed 23/08/06	Mon 11/09/06	14
16		Análisis y selección de los datos relevantes obtenidos de las entrevistas	3 days	Tue 12/09/06	Thu 14/09/06	15
17		Determinar las características apropiadas para la aceptación del producto en el mercado y obtener el costo de implementación de las mismas	4 days	Fri 15/09/06	Wed 20/09/06	16
18		Adecuación de características al Producto	2 days	Thu 21/09/06	Fri 22/09/06	17
19		<b>Estrategia de Publicidad</b>	<b>53 days</b>	<b>Mon 25/09/06</b>	<b>Wed 06/12/06</b>	<b>9</b>
20		Determinar a través de la investigación de mercado en que tipo de medios es más efectivo para la publicidad del	1 day	Mon 25/09/06	Mon 25/09/06	
21		<b>Determinar los costos que conlleva la implementación de publicidad a través de los</b>	<b>10 days</b>	<b>Mon 25/09/06</b>	<b>Fri 06/10/06</b>	
22		Solicitar información en medios locales de comunicación	5 days	Mon 25/09/06	Fri 29/09/06	
23		Solicitar información en agencias de publicidad	5 days	Mon 02/10/06	Fri 06/10/06	22
24		Contratación de publicidad	3 days	Mon 04/12/06	Wed 06/12/06	21
25		<b>Estrategia de Precio</b>	<b>2 days</b>	<b>Mon 25/09/06</b>	<b>Tue 26/09/06</b>	<b>9</b>
26		<b>Dentro de la investigación de Mercado sugerida en la</b>	<b>2 days</b>	<b>Mon 25/09/06</b>	<b>Tue 26/09/06</b>	
27		Realizar entrevistas a los distribuidores mayoristas	1 day	Mon 25/09/06	Mon 25/09/06	
28		Establecer el precio del producto de acuerdo a la competencia	1 day	Tue 26/09/06	Tue 26/09/06	27
29		<b>Ampliar la Gama de Productos</b>	<b>54 days</b>	<b>Mon 25/09/06</b>	<b>Thu 07/12/06</b>	<b>9</b>
30		Determinar Capacidad de Producción	2 days	Mon 25/09/06	Tue 26/09/06	
31		Evaluar requerimientos de maquinaria	2 days	Mon 25/09/06	Tue 26/09/06	
32		Elaborar el producto	52 days	Wed 27/09/06	Thu 07/12/06	31
33		<b>Estrategia de Promoción</b>	<b>4 days</b>	<b>Mon 25/09/06</b>	<b>Thu 28/09/06</b>	<b>9</b>
34		Identificar tipos de promociones aplicables al producto	1 day	Mon 25/09/06	Mon 25/09/06	
35		Determinar los costos de cada una de las promociones	2 days	Tue 26/09/06	Wed 27/09/06	34
36		Determinar la promoción más viable	1 day	Thu 28/09/06	Thu 28/09/06	35

Fuente: Elaboración propia.